21世纪工商管理百科全书
经理素质卷

21 SHIJI GONGSHANG GUANLI BAIKE QUANSHU
JINGLI SUZHIJUAN

法 律 · 经 济 大 全
青 苹 果 电 子 图 书 系 列

21 世纪工商管理百科全书

经 理 素 质 卷

目　　录

第一篇　经理职业素质

第二篇　经理知识素质

第三篇　经理能力素质

第四篇 经理创富素质

第一篇　经理职业素质

第　一　篇

第一章　经理的个人魅力

第一节　风流人物的影响力

一、经理影响力的社会心理依据

影响力一般指一个人在人际交往中，影响和改变他人的心理与行为的能力。经理的影响力，就是经理在领导活动中，有效地影响和改变被领导者的心理与行为，使之纳入群体活动目标轨道的能力。也就是经理的状况和行为在被领导者身上产生的心理效应。任何领导活动都是在经理与被领导者的相互作用中进行的。在经理与被领导者的关系中，经理起主导作用。经理如果不能影响或改变被领导者的心理和行为，就很难实现领导功能，群体目标也很难达到。

经理之所以能发挥其影响力，除了社会分工的需要，经理的自身因素之外，很重要的是在社会个体中存在着对领导的心理需要，这些心理的总和，构成了实现领导影响力的社会心理基础。

1. 对特定群体的归属心理

归属是人的一种高级需要，人在社会生活中，总是渴望自己归属于一定的群体，成为某一群体中的一员并得到群体成员的关心与爱护。事实上，无论什么人，都必然归属于一定的社会群体。这是因为在群体中，个人的才能能够得到发展和表现，同时，群体的其他成员才能以不同方式来满足个体的物质和精神需要。从社会物质生产和社会生活来说，这是社会的分工和协作。

2. 对杰出人物的崇拜心理

心理学与社会学研究表明，人类对于建立了功勋的经理会有一种自发的崇拜心理。原始社会氏族或部落的领导，一般都是渔猎的能手或战争中的英雄而被人们拥戴的。并且人们往往以自己的群体有这样的杰出人物当经理而自豪。

3. 对行为表率的模仿心理

模仿是在没有外界控制的条件下，个体受到他人行为的刺激影响，使自己的行为与之相似或相同。模仿是人的一种本能倾向，这种倾向在群体行为中尤其显著，它可以促进社会的整合和发展。模仿的行为，总是自己所倾向的，所希望到达的行为。通过模仿，能使自己适应环境，得到好处，或产生一种满意感。模仿达到内在的更深层次时，被称为认同。这时，模仿者已经能够认识到被模仿的那种行为的意义和价值，产生一种喜爱的情绪体验。对于行为表率的模仿、既有有意识的，也有无意识或下意识的。

4. 对权威的遵从心理

遵从是人的一种心理倾向。社会通过每个个体的特殊心理需要，使其接受社会所必须的行为模式，产生社会遵从。遵从包括对人的遵从和对规范的遵从。遵从不同于模仿，不是被动的，消极的；遵从也不同于依从，不是不愿意而勉强去做，而是构成一定的文化模式，是为了维持社会团体所订立的标准，个人自觉自愿地普遍进行的行为方式，是习以为常的，自然的。卡耐基曾把人的本能列为18种倾向，遵从即其中之一。遵从总的说是一种适应性的必然现象。遵从往往是同一文化环境中的人的相似性行为方式。社会单位越小，其成员的相似性就越大，个人对群体就越信任。或者越觉得是一个可靠的信息来源，他就越可能遵从，遵从还出于其对偏离的恐惧。在产生遵从的过程中，群体意见的一致性是很重要的因素。群体的内聚性越大，导致的遵从性越大。群体成员的群体精神越强，遵从性越大。群体有明确的有价值目标，较之没有明确目标，或目标价值不大，遵从性要大得多。较大的群体、群体的专长、个体自信心的缺乏，都是遵从性的因素。

以上说的是经理影响力的社会心理条件，离开这种社会心理定势和社会效应，经理就无法实现其影响力。而经理影响力本身作为一个多因素的综合结构，是一个很复杂的系统。大致地说经理的影响力构成因素可以划分为权力因素和非权力因素两大因素群，权力因素包括传统因素、职位因素、资历因素等，非权力因素包括品格因素、能力因素、知识因素、感情因素等。根据这两个因素群在经理影响力系统中的作用不同，可以把经理影响力划分为权力性影

响力和非权力性影响力。

二、经理的权力性影响力

任何一个经理都需要有职有权，这是保证领导有效性的必要条件。领导作为权力的拥有者，他要凭借手中权力产生控制力，影响力是对工作群体的成员产生一种约束力量，这种力量是一个工作群体发挥作用的基本保证。因为，任何一个工作群体都需要有统一的目标、统一的意志、统一的纪律，而要做到这一点，就需要经理运用自己的合法权力。

经理的权力作为一种合法权力，一般是通过正式的授与而获得的，这可以是自上而下的授与，也可由其他形式的委托而产生的。它的法律依据可以是国家的法律、法令和主管部门的决议、命令等，也可以是参照上述几方面的精神而作出的规定。这种合法权力不同于可行不可行的私人之间的协约。它体现着个人与国家、集体的关系，是官方正式规定的，对接受权力者具有不可违抗的约束力。合法权力经常是由经理的职权来体现的，在一个工作群体中，可以有经理、厂长、生产科长、车间主任等，他们要履行所在岗位的职责，就必须被赋予一定的权力。这种权力是他们推行决策，指挥部属行动的依据。

权力性影响力，指的是由组织赋予的在经理实行之前就获得了的要被领导者服从的影响力，其核心是权力，是一种强制性的影响力。这种影响力带有强迫性，不可抗拒性，以外部压力的形式来发生作用。在它的作用下，被影响者的心理与行为主要表现为被动，服从。因此，这种影响力对人的心理和行为的激励作用有限的。

构成权力性影响力的主要成分有：传统因素、职位因素、资历因素。

1. 传统因素

几千年来的社会生活，使人们对经理形成了这样一种概念：经理不同于普通人，他们有权、有才干、比普通人强。这些观念逐步成为某种形式的社会规范，产生了对经理的服从感。

经理的服从感表现在两个方面：一是经理自己对上级的服从感，另一是经理要求下属对自己也要有服从感。

经理服从感，也可能会表现为对个别权威人士的服从。这种服从往往是无条件的服从。对权威人士的服从也可以分为两种情况，一种是由于钦佩权威而产生的服从感，另一种因为害怕权威而产生的服从感。

一般说来，经理的服从感也有一个从不自觉被迫向自觉过渡的问题，但有些方面，经理开始可能只有被迫的服从感，但被迫的服从形成了习惯以后，就会变成自觉的服从。

经理追求权威和服从感，有着积极和消极的两种意义。经理如果没有权威，下属对他没有服从感，即下级不服从、“不听话”，经理的工作就难以顺利开展。但是经理如果一味地追求权威，将会发展为要求下级对自己的个人迷信和个人崇拜，这就使事物走向了反面。

我们提倡经理要有组织纪律性，在服从感这个问题上能成为下级的表率。我们反对的是盲目的服从，同时反对经理一味追求个人权威与下属对自己的服从感，至于追求别人对自己的个人迷信与个人崇拜，那更是大错特错。

2. 职位因素

经理在工作群体中的职位会使被领导者产生敬畏感。经理职位越高、权力越大，别人对他的敬畏感也越甚，他的影响力也越大。

经理职位因素的影响力表现在影响的强度与范围两个方面。一般说来，经理的职位越高，其影响范围愈大。同样一件事，低层经理与高层经理处理起来的影响范围大不一样。比如，一位经理协调本公司餐厅的食品供应，影响就很小，只有这个公司里的人才知道。如果一个城市的市长去协调食品供应，这件事的影响力与影响范围就大多了。由此可见，高职位经理的一举一动牵涉面广，即使一件小事情，但只要这位高职位经理亲自来处理，相对来说就变成了大事情，问题一旦解决，员工会广为传诵，同时也显示了经理的意志与魄力。

不同职位经理工作中的失误，其影响范围也不一样，对于基层经理来说，工作上稍有失误，其影响力是很有限的，仅限于局部工作受损失。对于中高层经理来说，工作上稍有失误，所造成的影响范围大，其后果是十分严重的。

职位因素造成的影响力，与经理本人的素质没有直接的关系，它是社会组织赋予经理的力量。

3. 资历因素

经理的资格与经历也是产生影响力的因素，资历是一种历史的产物，它反映了一个人的生活阅历和经验，人们对一资历较深的经理会产生一种敬重感。例如，某工作群体将要来一位新的总裁，当这位总裁还没有到来之前，员工就在议论这位新任总裁的资历。如果他是一位某大公司的前任总裁，那么，

员工很快就会产生一种敬重感。反之，如果他是一位刚从学校毕业的大学生，员工就会产生“此人很嫩、恐怕不行”的想法，不会对这位新任经理产生敬重感。

显然，资历因素在一定的程度上会影响领导的有效性。一个能得到员工敬重的经理，他的言行容易在人们的心灵上占有重要的位置，这位经理的话就有人听；反之，不能得到员工敬重的经理，他的话就没人听。这就是资历因素所以能够构成影响力的原因，由于资历主要与一个人过去所任的职务有关，因而它产生的影响力的性质属于强制性影响力范围，存在于经理实现领导行动之前。

当然，我们不能把资历因素看得绝对化了。资历因素虽然是有助于领导有效性的条件，但能否真正获得员工的敬重，还要看经理在实际领导活动中的表现。一个资历深，但实际业绩很差的经理，会使员工大失所望，仍然会失去员工的敬重。反之，一个资历浅，但业绩中表现非常佳的经理，最终会得到员工的依赖与敬重。

三、经理的非权力性影响力

非权力性影响力，指的就是经理的品质、作风、知识、能力、业绩以及行为榜样等非权力因素对被领导者造成的影响力。这种影响力更多地属于自然性影响力，其产生的基础要比权力性影响力广泛得多。这种影响力表面上并没有合法权力那种明显的约束力，但在实际上它常常能发挥权力性影响力所不能发挥的约束作用。

构成非权力性影响力的要素是：品格因素、能力因素、知识因素、感情因素。

1．品格因素

这是指经理的道德品质、人格、作风等，它反映在经理的一切言行之中。优秀的品格会给经理带来巨大的影响力，使人产生敬爱感，而且能吸引人，促使人去模仿。无论多么出色的经理，倘若在品格上出了问题，那他的影响力就会荡然无存。我们反对经理以权谋私，就是这个道理。经理如果在公开场合讲得头头是道，而在私下却大开后门，搞不正之风，那么，下属对这样经理往往只是表面服从，而内心是反感的。下属最讨厌的是言行不一，表里不一的经理。为此，经理要十分注意培养自己的优良品格。下属对于经理缺乏某些素质因素，如能力、知识、经验等是可以原谅的，但如果经理缺乏品格因素，那是不可原谅的。

2．能力因素

一个有才能的领导会给工作群体带来成功的希望，使人们对他产生一种敬佩感。敬佩感是一种心理磁石，它会吸引人们自觉去接受影响。

一般说来，人的才能应该同他的职务相称，这叫“人与事”的最佳匹配。但生活中的确存在一些位高才低的无能经理。他们身居高位，但是名实不符，这种经理处理事务慢慢腾腾，往往不能按时完成计划；由于缺乏判断能力，他们还会经常做出错误的决定，这种经理主持的工作群体，与其他工作群体在工作上无法协调。这样，势必妨碍工作群体各项业务的工作的开展。所以，我们要善于识别职位与能力不相适应的经理，发现有真才实学的经理。

在进行提拔或晋级的人事安排时，我们必须依照经理能力和贡献大小的标准来进行，以便使各级经理都能够名实相符。如果让一个经理去担任他完全力不从心的职位，这对他本人来说也是一件苦恼的事。因为在这样的职位上显示不出他的才能，就得不到下属的敬佩，最终会失去下属的信任。

3．知识因素

知识是一个人最宝贵的财富，知识本身就是一种力量，是科学所赋予的力量。一个经理如果具有某种知识专长，他便会对别人产生更大的影响力。经理所拥有的这种权力，即所谓的“专长权力”。一个工作群体的经理除了具有行政领导权外，还必须掌握丰富的业务知识，这样才能正确地处理各类问题，使下属对此感到满意，那么他在下属中便产生了影响力。这种影响力是超于职权之外的。总之，经理在合法权力之外，充分发挥“专长权力”的作用，可以大大提高工作效果。一个没有专长权力的经理由于缺乏业务知识，可能在许多问题上一筹莫展。因此，经理必须提高自己的业务知识能力。

4．感情因素

感情是人对客观事物（包括人）好恶倾向的内在反映，人与人之间建立了良好的感情关系，便能产生亲切感。在有了亲切感的人与人之间，相互的吸引力就大，彼此的影响力就大。经理平时待人和蔼可亲，时时体贴关怀下属，与员工的关系十分融洽。他的影响力往往比较大。如果经理与下属关系比较紧张，那么就会造成双方的心理距离。心理距离是一种心理排斥力、对抗力，超过一定限度就会产生负的影响力。

一个工作群体的经理要将他们的决策变成职工的自觉行动，单凭合法权力是不够的，因为，即使经

理是有“专长权力”、职位权力,而没有感情的影响力,仍然不能最大限度地发挥经理的作用。经理要想使下属心悦诚服,为其所用,要使下属不仅在工作上听从经理的指挥,更要在感情上能与经理心心相印,忧乐与共,为此必须发挥感情的影响。

经理要在下属中发挥感情的影响力,就必须克服官僚主义的领导作风,改进工作方法,起码做到从感情入手、动之以情、晓之以理,以取得彼此感情上的沟通。

四、人格性影响力

以上谈的是非权力性影响力的构成要素,这些构成要素往往表现为静态的(如人格等),有时却表现为动态的(如榜样行为等)。根据非权力性影响力的构成是以静态因素还是动态因素占主导,可把其划分为人格性影响力和榜样行为影响力。传统观点认为,非权力影响力即通常所说的人格性影响力(包括人格魅力等),这是有失偏颇的。所谓人格性影响力就是在领导工作中,经理通过自己的品德素质、心理素质和知识素质在被领导者的身上产生的心理和行为的一种力量。在人格性影响力的内部要素中品德素质是人格性影响力的基础。经理良好的道德、品行、作风对下属人员起潜移默化的作用。经理的心理素质,其中尤其是情感和能力是人格性影响力的关键。一个经理只有具备丰富的情感,对工作满腔热忱、对员工关怀备至,才具有强大的人格魅力,同时具备多种能力才有可能指挥下属,胜任工作。知识素质是经理人格性影响力的能源。在实际工作中,知识渊博、业务素质高,在某些方面有专长的人,自然会形成一种凝聚力,加重其工作分量。这样,员工就会自然地信服,从而提高了自己的人格影响力。

五、榜样行为影响力

除了人格影响力外,榜样行为影响力也是一种非常值得重视的一种非权力性影响力。什么是榜样行为影响力呢?它指的是在领导工作中,经理通过自己的行为给下属提供一种可值得学习和效仿的模式,使之在被领导者身上产生同样的心理和行为的一种力量。社会心理学认为,被领导者可以通过耳闻目睹,了解、收集经理发出的种种信息,通过内心感受和体验,内化为自己的主观意识、态度,引起思想感情的变化,再由个体的主观意识、态度、情感外化为受意志控制的实践行动,朝经理的榜样行为所指向的目标发展。这样的领导工作会产生巨大的心理感召力量,可以使领导工作深入人心。

人格影响力和榜样行为影响力作为非权力性影响力的两个方面。它们的作用有范围大小、强度深浅之别。一般来说,榜样行为影响力是自发实现的,影响的程度和范围相对较小。人格性影响力则是自觉实现的,影响的程度深、范围广,不仅调适个体的心态,改变个体的行为,而且对人群也可以起到一定的整合作用。人格特征的形成是经理在社会化过程中,以行为实践为媒介而逐渐习得的。并且,人格性影响力的产生也是通过经理行为表现出来并对被领导者施行导向作用的。正是在这个意义上,我们可以说,榜样行为影响力是人格性影响力的前提和基础、源泉,而人格性影响则是榜样行为影响力的发展与升华,是一种更为高级的非权力影响力的形式。

综上所述,非权力影响力不仅取决于经理个人的人格特征,而且也取决于经理个人的行为。它应是指经理个人在领导活动中由行为和人格特征在被领导者身上产生的心理和行为效应。非权力影响力不是人格性影响力的独立物,而是榜样行为影响力和人格性影响力的统一体。

六、权力性影响力与非权力性影响力的区别与联系

权力性影响力是“权”的体现,它的核心是“权”,属于硬件影响力。权力性影响力由干部的职位、权力和资历组成,它具有如下特点:①职权是法定的权力,这种影响力带有一定的强制性;②职权是由外界赋予的,因而,这种影响力是外来因素;③职权的大小、变更既带有法定性,又带有领导体制的规定性,因此,权力性影响力既受组织的调控,又受社会各种机制的制约。

非权力性影响是经理的行为和素养的体现。它的核心是“威”,是软件影响力。它具有如下特点:①这种影响力是经理自身的行为和素养自然地引起被领导者的敬佩感、信赖感和服从感;②行为和素养是由主体本身所具有的,这种影响力是内在因素起作用引发的;③经理的非权力影响力完全由经理个人根据工作需要,以及自身状况与工作需要的适应程度进行自我调试。

权力性影响力与非权力性影响力,尽管各有其特点,但两者又是相互联系、相互影响的。

首先,领导影响力,是权力性影响力与非权力性影响力的有机统一。权力性影响力是领导影响力的前提要素。经理必须手中有实权,方能支配下级,实

现领导功能。

非权力性影响力是领导影响力的基础要素。要使下属自觉地、真正地服从，仅仅依靠职权是不行的。当经理盛气凌人、颐指气使、武断专横、滥施淫威时，下属只是口服心不服，暂时敷衍屈从，心底却暗生怨恨之意。这种影响力，是表面的、虚假的，对人的影响是暂时的，极其有限的，有时甚至是事与愿违的。一位经理，只有具备某种专门知识和才干，而且品德高尚、作风正派、处处以身作则、为人表率、坚持原则、秉公执政、办事公道、在工作中做出许多成绩，他的领导活动就容易为下属所接受，他的为人就能得到下级的钦佩，下级就越容易接受他的影响力，并且从心理上归属于他。这种归属和接受不是强制性的，而是由衷的、自觉的、心甘情愿的。崇高的威信是经理的内在魅力，它像磁石吸铁一样，吸引着他的部下。因此，非权力性影响力是构成领导影响力的最坚实的基础。

其次，两种影响力相互影响，其中，非权力性影响力制约着权力性影响力。威信的高低可以导致实际权力大小的变化。学者亨利·艾伯斯认为：经理的权力可能远远超过经理所具备的个人的职业上的才能会使下属乐意接受组织上的职责。这就是说，经理拥有的非权力性影响力可以大大加强他的权力性影响力。职权取决于职位，而威信主要与经理个体行为与素养密切相关。从另一个角度讲，唯有权力性影响力而无非权力性影响力，权力性影响力也难以发挥功效，权力最终也会丧失。

权力性影响力也对非权力性影响力产生一定影响。一般说来，被领导者对经理总有一种服从感、敬畏感。如果经理有一定的职权和资历，就会对非权力性影响力起到增力作用。

非权力性影响力在领导影响力中的地位：非权力性影响力较之权力性影响力具有更大的作用。非权力性影响力才是在领导影响力中起决定作用的力量，是领导影响力的关键所在。

既然非权力性影响力在领导影响力中的地位如此重要，那么，经理务必重视这一问题。一个明智的经理不应注意权力的大小，而应注重自身行为和素养的提高，才能在工作中充分发挥自己的领导影响力。

第二节　经理魅力法则

一、品格魅力法则

造就经理的，决不仅仅是超凡出众的洞察力，更主要的是他们的品格。

经理的品格是决定领导人才自身价值高低的一个重要方面，也是经理魅力的重要源泉。夏尔·戴高乐就曾说：“那些具有品格的人会放射出磁石般的力量，对于追随他们的人来说，他们是最终目标的象征，是希望的象征。”那么品格是怎样产生作用的呢？

从理论上讲，领导作为一种指挥和控制行为，实际上就是经理对被领导者产生影响的过程。一个成功的领导关键就在于他具有超过一般人的影响力，从而能更有效地影响或改变被领导者的心理和行为。正是从这个意义上讲，有的学者就干脆将领导定义为“有效的影响力”。那么影响力又是从何而来的呢？影响力来自于两个方面：即强制性影响（如传统因素、权力因素、资历因素等）和自然性影响。自然性影响又称非权力性影响，品格就是产生这种影响的主要来源。一个团体的领导能否获得其成员的真心拥护，在很大程度上取决他的品格修养。经理的品格通过两种途径产生作用：即认同和模仿。

认同是指在群体活动中，个体大都有一种强烈的从感情上要将自己认同于另一个体，特别是认同于经理的品格特质的心理趋势；模仿则是指品格对于被领导者产生刺激从而引起被领导者再现某一榜样的一种社会心理行为。

由此我们可以看出经理的品格具有两方面的作用：

一方面，良好的品格可以使人登上权力顶峰。因为只有良好的品格才能引起公众的认同感，从而赋予他们相应的权力。如华盛顿就以其完美的品格赢得了新生美国的信任，他当上了第一任总统。1788年，出席制宪会议的一位代表皮尔斯·巴特勒在谈到总统权限的规定时说：“代表中有许多人瞩目选举华盛顿将军担任总统，而且根据他们对华盛顿品格的看法而决定他们应当给予总统多大的权力。”良好的品格造就优秀的经理，恶劣的品行则是成功的羁绊。比如在美国四年一度的大选中，在众多的候选人激烈角逐的情况下，政治家唇枪舌剑、你死我活、贬低对方的品格以作负面宣传。而大众传媒和选民们的注意力有时往往并不是在竞选人辩论的政治社会

问题上，而是在竞选人本人的品格形象上。恶劣的品行显然是难以承受对手的攻击和舆论的声讨的。

另一方面，良好的品格有助于有效领导的实现，由于模仿和认同两种心理趋势，良好的品格便可加强群体或组织的整体性，甚至使领导和被领导者休戚与共、荣辱相依，从而加快组织目标实现的进程。如果品格低劣，即使大权在握，也不能实施有效领导。

正因为品格具有如此重要性，因此一些国家就公民成为候选人所必须具备的品德条件作了不同规定。如卡塔尔就规定，没有犯过道德罪或已经依法恢复了名誉的人才具有当选的资格；冰岛则规定，品行良好的人才有被选举权。

领导人的品格具有多层次的内容，我们可以从两个大方面来加以考察，即道德品质和个性品格。

1. 道德品质

关于政治家是否应具有良好的道德品质，长期以来存在着不同看法。16 世纪意大利政治学家马基雅维利在他的《君主论》一书中，就将自己在政治上轻视道德的主张发挥得淋漓尽致。他认为：一个君主如果需要保持自己的地位，就必须知道怎样做不道德的事情。君主必须依靠掳掠、勒索、敲诈和使用他人财物，必须懂得怎样善于使用野兽和人类所持有的斗争方法；君主应当效法狐狸和狮子，当于己不利时，绝不能够、也不应当遵守信义。所以一个君主必须有一种精神准备，随时顺应命运的风向和事物变幻情况而转变。

法国大革命时期，雅各宾派的领袖之一丹东，享有“革命家”的盛名，人们难以忘怀外敌入侵时，丹东在议会中发出的“大胆、大胆、再大胆，法国就得救了”那挽救民族于危亡的口号，但丹东却极端地鄙视道德，他曾经不加掩饰地说：“没有任何道德比每天夜间我和我老婆的情谊更牢靠的了。”正是这位有“革命家”盛名的道德鄙视者，放浪无形，利用职权营私舞弊，大发国难财。

本世纪美国总统尼克松在他的《领导者》一书中也对道德表示了某种程度的轻视：“美德不是伟人领袖高于其他人的因素。”此外甚至有人认为道德与权力是矛盾对抗的。美国人多诺万曾尖锐地指出：“任何一个能使自己被提名并获得当选总统的人，在道德上都不够资格成为一位总统。”

实际上，这些对道德的蔑视的认识都基于一个不正确的出发点，即将权力等同于权术。权术往往是不择手段的，在不科学的权力机制下，它可能起作用，正如伏尔泰所言：“国家的繁荣昌盛仅仅系于一个人的品格，这就是君主国的命运。”然而越是在科学的、制度化的民主权力机制下，这些认识显然越是行不通的。一个经理的道德品质往往会成为他最终成败的关键。关于丹东，罗伯斯庇尔就曾认为“他的手和心一样黑，象他那样一个毫无道德可言的人是不可能成为自由事业的捍卫者的。”最终丹东被革命送上了断头台；尼克松最终也因“水门事件”而颜面丢尽。

因此，只有道德上被人认可，才能通向权力之巅；只有道德上被人认可，才能行使有效的领导。

2. 个性品格

“性格”来源于希腊语的“雕刻、铭记”，从某种意义上讲，性格就是生活在人身上打下的烙印。每个人在成长中都会形成他的独特性格，但我们可以把管理者的性格分成以下四种模式：

(1)活跃积极型。这种性格的管理者极为活跃，并乐此不疲，丝毫无不适之感。他们自尊心极强，比较会适应环境，看起来很重视高效率，也能灵活、适当地运用自己的风格。他们明白自己一段时间之内在朝比较明确的个人目标迈进，朝着他自己未来的形象在成长。这种人重视充分动用理智，用大脑来移动双脚。

(2)活跃消极型。投入较多精力，而收获却很少。这种活跃带有强制性，好象是在补偿某事或因逃避焦虑而一头扎进工作堆里，他好象雄心勃勃、努力进取、权欲熏心。他对他周围的环境咄咄逼人，对此他时常感到难以控制。他的自我形象模糊不清，时断时续。生活就是一场夺取政权并维持政权的艰难斗争。这场斗争由于至善主义的良心的谴责而时常受阻。

(3)被动积极型。这种人心胸开阔，谦让顺从，不由自主，一生都在寻求对自己恭顺、合作，而不是固执己见的感情回报。这种人有助于磨平政治坚硬的棱角。但由于依赖性强，他们希望和欢乐又那么脆弱，常常会令人失望。

(4)被动消极型。由于觉得自己无用，这种人往往自卑，而他们的工作态度则对此有所补偿。他们的性格倾向是借口强调一些抽象的原则以及程序的安排来从事务的纷争是非和变幻无常中脱身、逃避。

性格是产生魅力的主要来源。

二、知识素养法则

在一部以独裁者巴蒂斯塔统治下的古巴为背景的电影中，有这样一个令人难忘的场面，暴君巴蒂斯

塔对雇佣军军官说:“少校,只要你说出最喜欢的武器是什么,我马上给你弄来”。军官回答道:“才智”。是的,每个人都希望自己具有非凡的才智,而才智则又来源于个人的知识素养。对于一个领导人来说,知识素养就更为重要,因为在实施领导行为的过程中,知识素养决定着经理的思想观念和思维方式,而思想观念和思维方式又决定着行为方式。只有具备了广博的知识,经理才能具备或提高自己观察分析、断然决策、组织交往等诸多方面的能力。所以说,知识素养是领导人才的成才基础。

当今时代,瞬息万变,知识素养的重要性就更加突出了。这是因为:首先,这是一个知识急剧爆炸的时代,仅20世纪60—70年代10年间,人类的发明创造已超过了2000年的总和;其次,知识转化为直接生产力的过程大大缩短;第三,新兴学科大批涌现,知识的陈旧率大大加快,经理只有不断提高知识素养,才能跟上时代的步伐。

知识素养还包括知识结构的合理化。如果把知识比作营养的话,营养本身是不能保证身体健康的,只有通过合理的营养结构才能达到健康的目的。没有合理的知识结构,即使学识再深也无济于事,甚至是危险的。比如古罗马的皇帝尼禄,此人很有才学,甚至是个出色的诗人。但他却以荒淫无道而传名于世。在当今,一个领导人合理的知识结构必须包括以下几方面的知识:即社会生活知识,政治理论知识,经济理论知识,管理专业知识和成才创建知识等等。

一个人的知识素养往往可以通过他受教育的程度来加以衡量的。有人查阅了当今国际人物的有关资料,发现当今社会活动家,包括政治、外交、经济、军事、学术、文化社会等各界的领导人中,受过大学教育的约占71.9%,中专占5.1%,中学2.5%,自学成才或学历不清楚者仅占2.4%。而且还发现往往职务越高,受教育的程度也就越高。

在美国企业界,高级主管人员本世纪以来文化程度的变化是巨大的。1900年仅有28.3%的人拥有大学学历,6.8%的人拥有科学学位或工程学位。而到1964年,有大学学历者上升到74.3%,33%的人拥有科学学位。到了80年代,全美500家最大的公司中,竟有半数以上的公司总经理都具有高级学位,其中包括企业管理硕士学位、法学学位和哲学博士学位等。而没有受过高等教育者则不到3%。

根据美国布鲁金斯学会的报告指出:受过大学教育的人在罗斯福政府的最高行政官员中占88%,在约翰逊政府里则增加到了99%,则在这些人中,68%的人曾获高级学位,17%的是名符其实的硕士,11%的是名符其实的博士。据该学会报告,40%以上的最高联邦行政官员都在美国东部名牌大学或斯坦福、芝加哥、密执安大学或加州伯克利分校受过教育。尤以耶鲁、哈佛和普林斯顿大学的人为最多,随着时间的推移,这种倾向在逐渐增长。此外在美国军界,如今96%以上的军官都达到了大学文化程度,其中,90%以上的人获有学士学位甚至硕士、博士学位,这与过去军人给人留下的一介武夫的形象是天差地别的。

总之,时代召唤着具有高知识素养的经理。曾以《未来世界》、《第三次浪潮》两书而闻名全球的未来学家阿尔温·托夫勒在他的《权力变移》一书中充分论述了知识对于权力的作用。他认为,将来高质量的权力来自于知识的应用,知识是用途最广的社会控制的根本来源。知识实际上是一切事务的放大器,是未来权力变移的核心。他指出:“知识的控制,是明天世界上的每一个人类机构争夺的关键所在”。

1. 聪明与愚昧的帝王

翻开世界历史,便不难发现无论是血亲继承、王权专利、武力横行的时代,还是在民主选举、权力制衡的体制下,知识素养对领导人的成功是何等重要,往往是广博的知识创造卓越的领导人。

亚历山大大帝是最有说服力的例子。他13岁时,父亲腓力国王为了将未来的君主培养成博学多才的人,特意聘请了当时希腊最有学问的贤哲亚里士多德来做儿子的老师。在随后的三年中,师徒两人朝夕相处,形影不离。亚历山大同师尊讨论哲学、政治学、伦理学等诸多方面的学问。亚里士多德还特意为弟子编纂了一部特版的《伊利亚特》,亚历山大十分喜爱这部时时激励自己的著作,他常把它连同自己的短剑一起放在枕头下面。亚历山大十分尊崇老师,因为他教会了自己怎样去做高贵的人。在亚里士多德的努力下,亚历山大成了那个时代少有的学识渊博的君主。后来他率军横扫亚欧大陆,在无数次的远征中,鞍马劳顿之余他仍不忘记读书,他还特地命令人返回希腊为他运来许多书籍,这些书涉及面广,包罗百科。渊博的知识赋予了亚历山大非凡的魅力和独特的领导才能。有一次波斯使臣来到马其顿,而波斯国是亚历山大一心想征服的庞大帝国,可他理性地掩饰了自己的野心,并以友善的态度和有节制的提问使来访的使臣们心悦臣服。最后有位使臣叹道:“这个孩子才是伟大的君主,而我们的国王只不过是徒有钱财而已。”在后来的征服中,他的才智不

仅表现在他的战无不胜上，还表现在他一边征服、一边兴起了许多的城市、并把这些城市变成了军事、政治和经济中心，亚历山大港（埃及）便是其中之一。这些城市后来在人类文明的发展史上起着举足轻重的作用。更为杰出的是，亚历山大还能摆脱那个时代的狭隘，提出了各民族合作平等的思想。亚历山大帝声名留传百世，是他那渊博的学识塑造了他的伟大。

戎日王（606—647）是古印度7世纪时最负盛名的君主，在武功上，他功勋卓著，据唐玄奘在《大唐西域记》中所载："他总率甲兵，讲习战士，象军五千，王军二万，步军五万。自西徂东，征伐不臣……于六年中，臣王印度。"当时的印度小邦林立，戎日王最终成了北印度的君主。在内政上，他日理万机，政必亲躬、勤勉不已。玄奘说他："每以一日分作三时，一时理务治政，二时营福修善、孜孜不倦、竭日不足矣。"他的政绩主要有三个方面：一是实行宗教宽容，他本人信仰印度教，但容许其境内各种宗教派别自由发展，并且特别尊重当时拥有大批信徒的佛教，他封赏僧人土地、村庄、布施寺院，在恒河两岸建起了数千座佛塔，这种宗教宽容政策有力地维系了庞大帝国的稳固。二是大兴福利、接济贫穷，他曾将五年国库所节余的钱财都施舍俱尽；三是大兴文化事业，产生了以波纳为代表的一代文豪。戎日王何以能够将国家治理得内平外齐而成为印度历史上最负盛名的君主之一呢？从某种意义上讲，这是与他那广博的知识素养所分不开的。戎日王是位十分博学的人，他通晓很多方面的知识，更为突出的是他还擅长赋诗作剧。他一生著述甚丰，从他留下的作品中，无处不闪烁着炫目的智慧之光。比如在《璎珞记》中，他提出了"众神联合、与世共存、造福人类"，表达了他对统一的美好追求和向往。《龙喜记》一剧的主人公是位国王，为了解救他人的性命，他牺牲了刚刚得到的爱情，并献出了自己的躯体。这部剧赞美了自我牺牲的崇高品德，也表现了作者本人强烈的人道主义理性精神。正因为具有广博的知识素养，戎日王才能政教和平，仁慈广被，才能成为那分崩离析时代中的闪光人物。

当然，历史上也有不少反例。一些君主因为无知而缺乏分析判断能力，最终大权旁落、受制于人；因为无知，他们遇事缺乏信心，优柔寡断；因为无知，他们还缺少自制力，意气用事，抛弃政事，随意享乐；因为无知，他们执迷不悟，顽固不化，给国家民族造成了巨大损失。比如17世纪下半叶在位的西班牙国王查理二世就是一个极度愚昧的家伙。伏尔泰在他的名著《路易十四时代》中这样描述他："当法国人包围蒙斯（属西班牙）时，他还以为这个要塞属于英国国王，他既不知道佛兰德尔在哪里，也不了解佛兰德尔的什么东西归他所有。"他的生命很短，39岁去世时，他竟迷信到叫人挖开他父亲和妻子的坟墓，亲吻他们的遗骸，因为他相信这样就能延缓他的死亡。

2. 一流学者，一流元首

专长的学者也留下了成功领导的范例，从另一个侧面证明了知识素养的重要性。

西奥多·罗斯福除了是美国第二十六任总统外，还是位历史学家、作家。他毕业于著名的哈佛大学，特别喜爱读书和写作，并且有过目不忘的能力。他一生出版了近40本书，第一本《1812年海战史》还是他上大学四年级时所写，其它主要的作品还有《牧场主的生活和狩猎事迹》、《穿过巴西荒野》、《美国历史中的英雄故事》等。这位总统具有典型的哈佛气质，他有巨大的活力和感染力，每当他走进一间房子时，人们总感到有股"电流"。据1970年的民意测验表明，这位总统排在美国历史上几位最伟大总统中的第五位。

威尔逊则是美国历史上第一位戴过博士帽的总统。他从普林斯顿法学院毕业，后因对做律师感到厌烦，就到丁·霍普金斯大学研究政治学，并于1885年获得博士学位。此后他在布赖恩——莫尔学院、韦斯利学院和普林斯顿大学讲学，46岁时就任普林斯顿大学的校长。他著述甚丰，并以教学改革闻名。作为一名学者，他一登上总统宝座就显示出了他的改革和理想主义精神。他深刻地洞察了当时美国社会中的一切弊端痼疾，作出了种种惊人举动。他促使国会通过了《新关税法案》，改变自南北战争以来的保护关税政策；他签署了《联邦储备法案》，从而把金融和货币发行系统置于联邦政府的控制之下；他还促使国会通过了一系列关于伸张社会正义方面的立法。这些立法涉及范围甚广，是以前历届政府立法所不能企及的，这充分表出了威尔逊学者治国的眼光和魄力。在对外关系上，他因在一战后极力倡导建立国际联盟，最终获得诺贝尔和平奖。

19世纪英国也有一位有名的学者首相，即迪士累利。迪士累利学识相当渊博，而且是位知名的作家。1837年，他当选为梅斯通的保守党议员，在议会里，他领导着"青年英国"集团，该集团是由一部分托利党人所组成的，他们反映了土地贵族对工业垄断资产阶级势力不断上升的不满情绪。在政治斗争中，迪士累利充分利用了自己渊深学识和写作专长。1844——1847年间他出版了三部曲：《年轻一代》、

《两个国家》和《新十字军征战》，他通过文学语言清楚地阐明了“青年英国”的政治观点，引起了极大的反响。这三部小说实际上又成了政治宣言书。1848年，迪士累利正式当选为保守党的领袖，并于20年后登上了首相宝座，从此开始了他功绩卓著的执政生涯。迪士累利既是一位成功的统治家，又是一位成功的作家，他的小说实际上成了政治传单，把他的思想传播给了广大读者，从而与他的政治活动相得益彰，而这是一般人所难以比拟的。

3. 里根政府内阁阁员学历表

第一届里根(1981—1984)内阁中共有19名内阁级官员，他们都具有很高的学历，其中10位受过名牌大学教育，另有两人是从西点军校毕业。68%的阁员有高级学位，包括3个博士学位、5个法学位、5个硕士学位，详见下表：

表 1.1.1　里根政府内阁阁员学历

姓　　名	职　　务	受教育程度
乔治·布什	副总统	菲利普斯学院、耶鲁大学
唐纳德·里甘	财政部长	哈佛大学
马·鲍德里奇	商务部长	耶鲁大学
威廉·史密斯	司法部长	加利福尼亚大学洛杉矶分校，哈佛大学
詹姆斯·瓦特	内务部长	怀俄明大学、怀俄明大学法学院
雷·多诺万	劳工部长	新奥尔良圣母玛丽亚大学
塞缪尔·皮尔斯	住房和城市发展部长	康奈尔大学·康奈尔大学法学院
威廉·凯文	中央情报局长	福利姆大学·圣约翰大学法学院
理查德·艾伦	国家安全事务顾问	圣玛丽亚大学、理科硕士
默里·丰登鲍姆	经济顾问委员会主席	哥伦比亚大学硕士、普林斯顿大学博士
亚历山大·黑格	国务卿	西点军校、乔治敦军事学院
卡斯帕·温伯格	国防部长	哈佛大学
理·施韦克	卫生与公共福利	宾夕法尼亚州立大学
安·刘易斯	运输部长	哈佛工商管理硕士
詹·爱德华滋	能源部长	查尔斯顿大学、宾夕法尼亚大学神学院
约·布洛克	农业部长	西点军校
特·贝尔	教育部长	南爱达荷大学、理学硕士、教育学博士
柯克帕特里克	驻联合国大使	哥伦比亚大学硕士和博士

三、雄辩致胜法则

良好的口才是经理必备的素质之一。良好的口才是在努力成为一个领导或在实施领导行为的过程中，更恰当、更合理地向公众宣扬自己的主张、从而达到说服人的目的的强有力的工具。美国前总统里根决定恢复生产新式的B—1轰炸机时，曾引起了许多美国人的反对。在一次记者招待会上，他面对一

帮反对他这一决定的人说道:“我怎么不知道B—1是一种飞机呢?我只知道B—1是人体不可缺少的维生素。我想,我们的武装部队也一定需要这种不可缺少的东西。”这个形象贴切的双关语,使他最终说服了众多的反对者。

良好的口才又是一把利剑,它可以在雄辩中战胜对手。西塞罗(公元前106—43年)是古罗马最负盛名的雄辩家,他常运用自己的三寸之舌将政敌致于死地。公元前63年,他任执政官时期,喀提林那准备发动贵族叛乱,西塞罗就在元老院连接发表了四次反喀提林那的著名演说,使后者大失下属支持,从而最终失败,西塞罗也因此赢得了“祖国之父”的盛誉。

良好的口才既能说服公众又能战胜对手,所以它常常可以使经理摆脱困境。里根就任总统后在对加拿大的第一次访问期间,当举行反美游行示威的人群不时地打断这位总统的演说时,里根面带笑容地对陪同他的加拿大总理皮埃尔·特鲁多说:“这种事情在美国时有发生,我想这些人一定是特意从美国到贵国来的,他们想使我有一种宾至如归的感觉。”这种随机应变的解嘲使宾主双方都摆脱了极其尴尬的局面。然而最有名的还是尼克松那个挽救自己政治生命的“切克尔斯狗的故事”。美国前总统尼克松口才素养十分优秀。1952年,尼克松被提名为艾森豪威尔的副总统候选人。然而在竞选期间,报纸突然报道尼克松曾受一小批加利福尼亚商人的贿赂,舆论顿时哗然,甚至连共和党、民主党的领导人都一致认为尼克松担任副总统是不合适的,艾森豪威尔也打算抛弃这一名声不好的伙伴。可尼克松决心为自己辩护。于是尼克松夫妇、两个女儿和一只身上有黑白斑点的小狗坐在书房里的画面出现在电视屏幕上。尼克松在这轻松的氛围中开始向公众演说。他说他个人并没有花不属于他的钱,他一生只接受过一次馈赠,就是别人送给他女儿的这条小狗,他诚恳地为自己辩解道:“在选举之后,我们的确得到一件礼物,一位住在得克萨斯的人听到我们的两个孩子希望有一条狗,信不信由你,我们进行这次竞选旅行的前一天,得到巴尔的摩市联合火车站的通知,说他们那里有一件寄给我们的包裹。我们取了包,你知道这是什么吗?它是一条西班牙长毛垂耳小狗,身上有黑白班点,它装在一个板条箱中,从得克萨斯远道而来。我们6岁的小女儿特里西亚把这只狗叫做切克尔斯。你们知道,孩子们是喜欢这只小狗的。正好此刻我要讲这件事,不管他们对此说些什么,我们一定要养这只狗的”。尼克松没有高谈阔论,而是象道家常一样,这些看似平常的话出自一个老谋深算的政治家之口,它不仅为尼克松自己洗清了污点,还以一个忠诚、充满爱心的形象感染了无数选民,从而最终获得成功。

相反,笨拙的口才不仅损害着经理自身的形象,有时还损害着国家的形象。勃列日涅夫就是如此,有人评价他是“一个没有受过良好教育、知识贫乏的人”。他口才不好,只要手头没有讲稿,往往一句话都讲不出来。70年代末,有一次他在维也纳与美国总统卡特私下会晤时就曾闹出大笑话。事先翻译为他准备了一份特别文件,它是根据设想中卡特会问什么问题而准备的,届时勃列日涅夫就可根据对方的提问而逐一回答。结果在会晤中,勃列日涅夫照念讲稿,而对卡特的回答领会不了。他念一段后甚至转过头来问翻译:“我还要往下念吗?”

正因为口才素养具有不可估量的价值,所以古今著名领导人都十分重视此道。日本前首相田中角荣青年时期口才素质并不好。在一次竞选日本众议员的演讲集会上,他一上台会场上就响起了喝倒采声;当他作自我介绍时,听众中甚至有人高声提出选民们不是来听他讲经历的。田中苍白的脸几乎要哭出来,一时语无伦次,不知所云。此后他就刻意磨炼自己,最后终成大器。

富兰克林·罗斯福也十分重视演讲,他有时修改讲稿多达12稿。到第12稿时,第一稿中的话可能一句也不剩了。每当发表重要演说前,罗斯福总是先把几名助手叫来,然后大声朗读,以征求意见,而且在演说时,他对如何停顿、采用什么语调等细枝末节都十分重视。

邱吉尔步入政坛初期,即他在担任下院议员的最初几年中,他感到自己应付议会的辩论是十分吃力的。有一次,他演说到一半,突然忘掉了下文,于是只好中断了演讲。这次不光彩的记录使他此后十分重视自己的演说,他深信掌握演说艺术是领导者的必要因素。在此后的任职期间,他所有主要演说都事先写好稿子,而且仔细推敲,牢记在心。努力使他成了杰出的演说家。人们难忘二战中英国在遭到法西斯德国重创的危机时刻,邱吉尔通过电台发表的那篇鼓舞人心的演说。

人们甚至将它看作是不列颠的精神支柱。正如美国作家威廉·曼彻斯特所说:“英伦三岛在最困难的时期,大约只剩下了三种东西:皇家空军的勇气,邱吉尔的声音和莎翁的一句遗言。”(那句遗言说:

“我们英国从来不曾跪倒在征服者的脚下，将来也不会。”）

林肯将雄辩作为致胜的武器。林肯是举世公认的演讲家、雄辩家。有人这样评价他的口才：“作为一个严密的观察家和无法反驳的说理者，少有人能与他并驾齐驱，他从不攻击旁人的人格和动机，而是采取说理斗争。”林肯的口才得益于艰苦的锤炼，他曾备了两本拜伦诗集，一本放在办公室，一本放在家中长期颂读，年长日久，两本书都被翻破了。

林肯在政治上崛起的时代正是美国南北双方在奴隶制问题上斗争最激烈的年代，林肯顺应历史潮流，坚决反对奴隶制，而他最强有力的武器就是他那卓越的口才。

1858年6月，伊利诺斯州共和党代表大会提名林肯为国会参议员候选人，与民主党人道格拉斯竞选。林肯在接受提名时发表了著名的《裂开的房子》演说，震动了全国。当他站在州众议院大厅时，他那抑扬顿挫的声音便滔滔不绝起来：

“一幢裂开的房子是站不住的。我相信这个政府不能永远保持半奴隶、半自由的状态。我不期望联邦解散，我不期望房子崩塌，但我的确希望它停止分裂。它或者将完全变成这样，或者将完全变成另外的东西。”

这番话是如此浅显易懂，即使两个农民在雨天的早晨修筑篱笆的时候，也能把它谈得一清二楚。林肯接着说：“不是反对奴隶制的人制止奴隶制度的进一步扩展，并使公众相信它正处于最后的灭亡过程中；就是拥护奴隶制的人把它向前推进，直到它在所有的州里——不论是老州还是新州，不论是北部还是南部——都同样成为合法的为止”。许多报纸全文登载了林肯的演说。此后，林肯与道格拉斯之间的大辩论开始了。8月21日，在奥塔瓦公共广场上，12，000名听众头顶盛暑骄阳，聆听了两人的第一次辩论，他们听了足足3小时，那天还从芝加哥开来了一列火车，拖有17节载满听众的车厢。

以后，他们在弗里波特、奥尔顿等6个地方进行了辩论。这次大辩论所吸引的听众人数之多、情绪之热烈，在美国历史上都是空前的。《路易斯维尔报》这样评价林肯的演讲：“希望每个人都不要忘了去读一读，林肯的话深刻辛辣、扣人心弦，这是些被一些人生动地称为好战类型的话。”

当道格拉斯把林肯的反对奴隶制的观点歪曲成主张种族平等时，林肯回答说，这是文字游戏式的诡辩。在查尔斯顿，他指着一个人说：“我说今天你在这里，你却用你昨天从那里来证明我说谎；我说你脱了帽子，你却把帽子重新戴上来证明我说谎。这就是道格拉斯的全部力量。”

到投票时，伊利诺斯州议员候选人中支持林肯的都得到了多数票，胜过了支持道格拉斯的候选人。但由于该州各选区参议员的名额分配不公平，结果当选的民主党人数还是占多数。所以州议会最后还是决定选道格拉斯为国会参议员。林肯尽管失败了，但他作为一个演说家的名声已传播开来。1859年，他在伊利诺斯、印第安纳、俄亥俄、威斯康星、衣阿华、堪萨斯各地作旅行演说，他的演说充满着简明而果断的语言和无懈可击的逻辑，还穿插着许多庄严的圣诗。他把道格拉斯、布坎南等人维护奴隶制的种种借口驳得体无完肤，这使得不少听众情不自禁地感到站在他们面前的是一个热血沸腾、头脑冷静、愿为其事业献身的人。

1859年末到1860年初，林肯都在精心地准备讲演稿。这次他将面对的听众，不再是听他站在野外的树桩上面讲话的草原的农民，而是大都市老于世故的极为挑剔的人们。1860年2月23日离开斯普林菲尔德赴纽约时，《伊利诺斯州纪事报》嘲笑林肯即将作的演说：“题目：不详；报酬：200美元和其它费用；目的：当总统的政治资本；效果：失望。”然而林肯在纽约的演讲却完全征服了纽约的听众。

1860年5月，在芝加哥举行的共和党全国代表大会上，林肯击败了对手西华德，成为共和党总统候选人。11月全国大选揭晓，林肯当选美国第十六任总统，从而结束了南部种植园主左右联邦政权达50年之久的历史。然而我们可以轻而易举地看到，林肯登上权力的顶峰，在很大程度上得益于他那无与伦比的演说才能。

电视辩论是候选人利用大众传媒来表现自己的重要方式。当电视将候选人与选民的距离缩短得如此之近时，口才无疑会产生巨大魅力甚至可以达到左右选民意志的效果。

1960年，电视辩论第一次运用于美国总统选举中。约翰·肯尼迪充分利用这个机会向公众展示了他那头脑清晰、反应敏捷和博闻强记，当时美国政治家都评论道，是电视辩论为肯尼迪在选举中获胜奠定了基础。1976年，民主党的总统候选人吉米·卡特又与在职总统福特进行电视辩论。在这次辩论中，福特总统面对观众发挥失常，竟出现了一个巨大的口误，他当时告诉电视辩论的提问者：“根本没有苏联支配东欧这回事！”第二天美国各大报纸就把福特

的这句话以大标题形式突出地登了出来。显然,这个口误帮了他的大倒忙。1980年,里根与在职总统卡特进行辩论,里根问坐在电视机前的观众:“你们现在的处境比4年前好了吗? 去商店买东西比4年前宽绰了吗?美国的就业者比4年前多了还是少了?在世界上美国人还象四年前那样强大吗?”里根这一串咄咄逼人的质询竟使卡特难以应答。然后里根告诉选民:“假如你回答这些问题是否定的,而你又不想让事态在以后四年象从前那样发展,那么我就建议你们采取另外一种选择。”里根出色的口才赢得了不少动摇不定的选民。

总统电视辩论最精采的莫过于1992年的总统辩论。与以往不同的是,这次共有三人进行辩论,布什、克林顿和佩罗三人面对亿万观众唇枪舌剑,你来我往,演出了辩论场上一幕幕的进攻与防守战。一共进行了三场辩论,尤以第一场为精采。这场辩论于92年10月11日在华盛顿大学综合体育馆进行,民主党候选人佩罗在其右,主持人为李雷尔,约有7000万美国人看了电视直播。以下我们摘录其中最精采的部分如下:

主持人李雷尔:今天晚上的第一个问题是你们之间有什么不同。佩罗先生,你认为在这次大选中你们之间最重要的差异是什么?

佩罗:我认为造成我与其它候选人不同的是有550万人主动把我的名字列在选票上,我不是由两党中的任何一党推选出来的。这些年来,我们发展出了一种刁难人民,一种由上而下的政府,在选战期间,民众多多少少受到广告和新闻报道的摆布,他们担心那些人身攻击和诸如此类的事情。我参选之处在于,全国50个州的数百万民众,他们要的是一位能干而属于他们阵营的候选人。我以他们的仆人身份参选,我属于他们,因此,我来自民间。

克林顿:我最重要的特色是,我代表的是变革的真正希望。摆脱日益恶化的经济、摆脱课税与乱花钱的经济,而向成长投资。不过在能够这么做之前,我必须要求美国人民变革,而他们也必须做决定。今天晚上我要对总统说:布什先生,12年来你们自行其事(指共和党连续执政了12年),你们有机会,但却没有成就,现在该是改变的时候了。我要给美国人民带来改变。但我们需先决定我们有朝更美好未来改变的勇气。

布什:我认为我的特色在于经验,我认为我们已使世界发生了重大改变,而这些改变对世界和平而言是令人惊讶的。小孩子晚上睡觉时不必再担心核战争。为改变而改变是不够的。我们在70年代末期看到过那样的事情,听到许多要求变的谈话,结果怎么样呢? 痛苦指数直线上升。

很显然,三人在强调自身特色的同时,又不忘揭对方的短处。布什总统强调自己的从政经验,但就当时美国现状来看,经济徘徊不前,人心思变,布什意识到自身的不利,于是话锋一转,开始攻击克林顿的人品。

布什:我认为美国人民是最好的评断者,而且性格差别也是一项很重要的参考。前些日子我曾说过,我认为对自己国家不认同而示威抗议,或在海外组织团体向自己国家抗议是错误行为。我犯错时我会承认,但克林顿也犯错误却不愿承认。我身为一个美国人却在国外组织反对美国政府的活动,觉得十分不可思议。也许你会说那是陈年往事了。但是当你成为三军统帅时,面临重要问题要作出抉择时,如同我下令出兵巴拿马和科威特时那样,那时要是有个小伙子跟你说:“我才不要去,连三军统帅都曾在海外组织反政府示威,我为什么要去?”那时你又该如何自处?所以,我认为这点特性是我与其他两位最大的不同。

布什的攻击是切中要害的,因为在越战中克林顿曾为反对越战而逃避入伍,布什却是二战中的空军英雄。面对这种攻击,佩罗与克林顿给予了充分的反击。

佩罗:我认为美国人民的眼睛是雪亮的,他们自己会判断。当然,任何人入主白宫都会有其自身的特点,但是事件发生的时间和地点也是一个重要因素。是在年少不更事的人格成型的时代发生,还是已是资深的联邦政府官员。当手握数以亿计纳税人民的钱时,那时你已是个成熟的个人,犯了错就不能等闲视之。现在是我们把疏忽职守的人换下来的时候了。

克林顿:我要答复布什先生对我爱国心的质疑。你曾在白宫召见右派国会议员,共商如何以我在1969至1970年时在俄罗斯的事情攻击我,其实当时已有5万名美国人去过俄罗斯。我对你在二次世界大战中的表现致敬,我也对佩罗先生和其他每个身着军装为国服务的男女致敬,但像麦卡锡那样周游全国,攻击他人不爱国的做法是错误的。当时一位来自康涅狄格州的参议员挺身反击麦卡锡,他就是令尊。你攻击我不爱国是错误的,我反对战争,但是我爱我的国家,我们需要的是一位能够使国家团结的总统,而不是分裂它。我的经济计划正是我们所要的那种改变。我们要实施这项计划的方法是,我们要

有崭新的国会。许多国会议员涉及丑闻而被唾弃。我要与他们，不论是民主党人或共和党人，共同为我们提出的美国复兴计划而努力，这才是真正的变革。

克林顿的回击是有力的，将布什的攻击与臭名卓著的麦卡锡联系在一起。同时话锋一转，将辩论主题拉回到有利于自己的“变革”中来。接下来布什又大谈自己的从政经验，克林顿针锋相对予以攻击：

克林顿：不错，经验很重要，但有对的经验，也有错的经验。自从里根与布什当政以来，12 年来我们的人均国民收入在世界上由第 1 位跌到第 13 位。人民工作得更辛苦，个人所得却降低了。四年来，破产者的人数为新就业机会的两倍。我们需要新对策，老套已不管用。而我的经验根基于真实民众的真实生活，如果我们有求变的勇气，它将带来真正的改变。

而佩罗的攻击则更为幽默，他十分巧妙地将自己事业的成功作为武器：

佩罗：我没有积欠四兆美元债务的经验。我也没有领导一个人人推诿塞责政府的经验。我没有创立工业国家最糟糕的公共学校制度的经验，没有创造工业国家中最暴戾、犯罪行为最猖獗的经验。因此，如果我们现在是处于一个不再空谈而要起而行之的时刻，我在规划解决方案，推行解决方案和不断解决问题方面我倒有丰富经验。我缺乏花十年时间去解决一个十分钟问题的经验，推诿塞责不是我的本事。

接下来，三方在经济、外交、军事、艾滋病等诸多问题上进行了论战。在整场辩论中，布什显然处于下风，克林顿以他那咄咄逼人的气势、优秀的口才赢得了人心，使公众真正看到了变革的希望。最终，他胜了这场选举。

第三节　经理形象设计

综观历史上所有成功的领导，都具有一个极其明显的共同点，那就是良好的的形象。当然，各自树立形象的方法、手段是各不相同，各有各的招数，各有种的窍门。树立良好形象固然不易，但要维护好良好形象则更是难上加难。因形象被破坏而导致事业失败的领导人在历史上也是不胜枚举的。树立起良好形象及维护良好形象可以说是经理的两项基本功。

一、叶卡特琳娜和罗斯福的法宝：树立民众需要的形象

形象塑造是一个非常重要的问题。因为形象信号给人的视觉刺激最强烈，给人留下的影响也最深刻，因而对人的作用也最直接。国外的许多政治家们为了争取政治上的成功，做的第一件事便是了解民众的意愿，把握民众的心理活动，顺应民心，树立一个广大民众都需要、都喜欢的领袖形象。

俄国的风流女皇叶卡特琳娜二世，她并非正宗俄国人，而是一位被俄国召来作为彼得大公夫人候选人的德国公主。为了能够崛起，能够在政治上崭露头角，一到俄国，她便清楚地意识到当务之急是要做一个地地道道的俄国人，为俄国人所接受。于是，她拼命地学俄语，并毅然决定放弃自己原有的宗教信仰，由信奉耶稣教改为信奉俄罗斯东正教。她的这两大举措，在俄国民众面前树立起了良好的形象。俄国民众都觉得她可亲可敬。更为重要的是赢得了最高当权者伊丽莎白女皇的赏识和喜爱。不久，顺利地成为了俄国的大公夫人。这为她日后摘取皇后的桂冠，夺取沙皇的宝座奠定了坚实的基础。

美国总统罗斯福年轻时一身花花公子打扮，玩世不恭。1910 年，他为了竞选州参议员，一改往日装束，以朴素，勤劳的形象出现在农村的选民面前。为了获得更多选民的支持，他驾着那辆既无顶篷又无玻璃的汽车，在丘陵旷野和乡村泥泞小道上奔波不止。经常是一身雨水，满身灰尘。在车子坏了之后，他又步行了约两千英里，走遍了各个村庄店铺，走访每个十字路口的村落。罗斯福的形象终于感召了农村村民。他的第一次竞选也因此而大获全胜。

二、尼赫鲁品质优良，魅力四射

事实上，经理的成功与失败不仅是单凭智力水平如何，还要看他心理品格的优劣。优质健康的心理品格，可以极大地提高形象魅力。而形象魅力对经理来说，其重要性是不言而喻的。

印度独立后的第一任总理尼赫鲁便有良好的心理品格。他在政治生涯开始时便追随圣雄甘地，支持甘地所领导的运动。甘地本人对其也十分欣赏，寄予厚望。经常与他讨论各种问题交换意见，对提拔他担任领导职务，使他在国大党的地位迅速提高。尼赫鲁在政治斗争中勇往直前，不屈不挠。虽 9 次被捕入获，但从未放弃其政治抱负与理想。尤为可贵的是，尼赫鲁虽追随甘地却不盲从甘地。他通过对欧洲的考察，在许多重大问题上都超越了甘地。他走在印度民族解放运动的最前列，顺应了几亿印度人民的呼声与心愿，提出了印度“完全独立”的政治目标。他也因其革命的坚定性、目光的远大性等良好心理品格

深受印度人民的崇敬和信赖。

三、肯尼迪巧造政治舆论，大搞形象表演

良好的政治舆论，有助于塑造经理的光辉形象。经理们也非常注意巧造政治舆论，搞好有形象表演，他们不仅组织舆论班子，还经常亲自出面亮相，展示政治舞台艺术，所以尼克松先生说："政治就是演戏。"

肯尼迪家族为使约翰·肯尼迪能登上总统宝座，大造舆论，让约翰·肯尼迪进行各种形象表演。仅从其竞选正式开场后的部分活动，就可见一斑：一是选择1960年元旦后的第一个星期六宣布竞选总统——新的一年开始，容易抓住人的注意力；星期六宣布，则是星期天见报，而星期天看报的人特别多；二是花巨金购买一架飞机，供肯尼迪专用，让他能坐着飞机迅速飞往全国任何一个地区去发表演说；三是肯尼迪本人经常迎着刺骨的寒风到工厂的大门或车站的出口处去迎候上早班的工人，向他们演讲，和他们握手；四是事先用钱雇佣一批活泼可爱的姑娘，让她们在肯尼迪达到某地时充当"跳跃者"、"奔跑者"，举行出色、逼真、充满激情的表演，并拍成电视新闻，向全国播放，制造民众热烈欢迎、无限热爱候选人的场面。这些举措迅速地在广大民众中树立起自己的形象，为他后来竞选成功打下了良好的形象基础。

四、福特自嘲，保护形象

树立一个良好的形象，决非一件易事。而要毁掉一个形象，却可以不费吹灰之力。毁掉他人名声、信誉的行家里手便是那些"无冕之王"——新闻机构与新闻记者。正如专门分析总统竞选的专家西奥多·怀特所说："世袭的新闻大王们可以使政客青云直上，而在很多情况下，也可以使他们身败名裂"。作为一个领导人，与新闻媒介、新闻记者打交道是不可避免的。在与他们打交道的过程，还真得尽心应付，小心周旋。稍有不慎，得罪了他们，那就得倒霉。既使在新闻记者空穴来风、无事生非时，也不能撕破脸皮。在美国，最会惹事生非是那些记者，最大的受害者是总统；最能容忍、最不计较的也是那些总统。在美国历史上，还很少有总统与记者对簿公堂，尽管总统为新闻界的"正当或不当"的做法败坏形象、殃及家小的大有人在。美国的总统们之所以能这样忍气吞声，目的不外乎一个：保护形象。如果总统起诉报界，很难胜诉，反而会惹出一身臊来，败坏形象，有损名声。如当年西奥多·罗斯福总统与普利莱的官司最后是以总统败北而告终。

美国的杰拉德·福特总统在应付记者、保护形象上做得极其成功。正当总统名声被尼克松弄得污秽不堪时，福特上台了。为了挡住记者们的唇枪舌战，自说憨人有憨福，不惜韬光养晦，"自己作贱自己"。记者声称，他大脑曾经在打撇榄球时受伤变得愚钝，他用召开记者招待会，再戴上旧时球帽的做法含蓄地进行回击。福特的精明在于，他在报界攻击他的臀部大时已极尽可能地嘲笑了自己，在别人攻击他无能平庸时已早早坦率承认自己的平庸和无能。记者们再杜撰他的笑话，当然只能是自讨没趣。福特的总统形象也因此毫毛无损。

第二章　经理的心理分析

第一节　个性心理分析

一、气质特征具体分析

人为什么会有性格上的差异呢？血液是形成性格的基本要素之一，而在这方面的研究，也就形成所谓的性格学。

根据血液显示，人的性格分别有A、B、AB、O型等四种类型。市面上也有许多有关这方面的书籍。从血型来推测，可以大略推断自己的性格。但是，同为O型的人，两者间也会有微妙的差异。

因此，根据血型分析性格时，必须要根据每个人的具体情况以及血型来掌握自己性格上的特性。

一般人在提到血型时，总觉得有强烈的血腥犯罪意味。因此我们不妨从气质来看一个人的特性。

人的气质可以大体分成下列三种类型：

1. 分裂型气质类型（自我世界的意识较强）

在酒吧里独自一人静静地饮酒，在办公室里不为任何事物所动，只是一个人在旁操作电脑。这种气质的人在自我领域内绝不让步。

2. 躁郁型气质类型（沉溺于统一步调的世界中）

与同事意见不一致时，内心就会感到不安。平日吵吵嚷嚷地喝酒也无所谓，不拘小节。总之，只要求得到结果就行了。

3. 粘着型气质类型（遵守秩序、有规律）

任何事都以规则为优先。这些人认为会议也必须进行得有条不紊。所有的程序、方法、思想方面，他无法接受的，他就会死抓着追根究底。

区分人类的个性，大致上就是以上三种类型。集合不同类型于同一个团体里，为着同一个目标而努力的组织就是企业。所以企业里的每一个人，他们都有各自的主张、做法与价值观。因此会有年龄上的隔阂、能力上的差距与经验上的差别。身为经理应该妥善处理这些问题，使所有人员团结在一起。能够确实地掌握每个人的性格，必定有助于对每一个人的了解。

二、性格类型自我分析

要认识一个人最迅速的方法，就是参与他的行动。简易的心理测验（性向测验）也是方法之一。

这里所要介绍的，就是新近研究开发出的一种简单自我诊断测验。测验的结果可以大略地知道自己的性格倾向，也可作为维系人际关系时的一项参考。

在研讨会中，我们可以事先让学员做这项测验，根据测验结果，将性格相近的人编成一组，然后制订一个主题、设定时间，分别交由每一组，在不同的房间里各自讨论。

其结果显示，能在限定时间内讲出结果的小组，通常都是暴躁 型气质强烈的人，而小组都是在超过时间之后才有结论。这种现象是因为各小组的成员都是性格相近的人，每一种性格（小组）的人对一件事物认同的难易程度不同，而导致各小组作出结论的速度快慢也有不同。

暴躁型气质强烈的人不太喜欢争执，他们具备“好吧！就这么办！好歹做做看！”的这种倾向比较强烈，所以很快就有结论。

分裂型气质的人往往太拘泥自己，对于个人不满意的结果绝不认同，因此常常发生争执。

粘着型气质的人也是一样，例如他们甚至对于讨论进行的方式，或经理的选举法等细节，就常引起热烈争议。

像这种性格的差异就直接影响到是否能在限期内作出结论。基本上，公司的开会和这种情形完全相同，也就是在一般的会议中，很难作出大家都满意的结论。但分裂型与粘着型气质的小组，则会针对分歧的意见加以讨论协调，所以他们的结论都比较扎实。

在上述的分组讨论中，各小组发表的结果有显著的差别，暴躁型气质的小组虽然在规定的时间内完成，但其商讨不够周详的结论，会受到其他两组人员的激烈反驳，他们通常就以强调确实的时间管理，来掩饰内容上的贫乏。时间的管理固然重要，但还必须顾及内容的充实。

哈佛头脑体操

自我诊断

一、自我特性诊断[诊断 A]：

1、下列有 20 题问题。每一题各有三个答案。在下列三个答案中，选出自己日常性格最相近的答案，然后在该项的△中打✓。

1. △重视自己的意见主张	△重视别人的意见或立场	△先考虑一般的常识
2. △以自己的意见为优先	△尊重他人意见	△客观的思考
3. △行动谨慎	△立即行动	△慢慢地思考缓缓地行动
4. △冷静	△举止略微冒失	△适度的举止
5. △喜欢冷嘲热讽	△好好先生	△过分热心助人
6. △紧急的时候也很有干劲	△有一股力量，但持续不久	△慢慢地产生一股力量
7. △情绪平平	△喜欢热闹，但也会孤单	△起初很讨厌，不久之后就变得很热忱
8. △以自己的价值判断为先	△容易受当时气氛影响价值的判断	△常做没有共识或不能变通的价值判断
9. △与少数人交往较深	△朋友很多	△限于形式上往来的朋友
10. △喜欢的东西就花钱买	△零零散散地花，钱就没了	△有计划性地花钱
11. △被爱胜于爱人	△全部付出，把爱给对方	△利益式的爱
12. △不参杂情感的发怒	△大声吆喝生气之后，又恢复原来的面貌	△唠唠叨叨地骂个不停，事后都还记得这件事
13. △经常一脸不悦的样子	△经常保持开朗	△成为模范的倾向较强
14. △注重理论性	△注重实际功用	△只考虑其用处
15. △偶尔有一鸣惊人的举动	△对任何事都很卖力	△见机行事
16. △喜欢独自一人	△不跟伙伴在一起会感到不安	△凡事都以自我领域为限
17. △寡言	△经常高声谈论	△谈一些切合当时情况的话题
18. △不因困难而受挫	△遇到困难求助于人	△陷入困难之前能先找人商量
19. △不好动	△好动	△凡事都慢慢来
20. △一成不变	△任何事都会尝试着去做	△先仔细判断做了之后会有什么后果

21. 你现在正在做什么？

△在想一些具有创造性的思考	△拟定明天与朋友去郊游的行程	△探讨自己失败的原因

22. 假如你碰到难题想找人商量，这时会以怎样的心理前往呢？

△带着自己的意见去找人商量　△完全接纳别人意见的心理　△只是去搜寻更合理的意见

23. 如果对方一点也不帮忙，这时你会怎么做？

△以后再也不跟这种人来往　△见了面如果不骂他两句心情就不好　△绝不会忘了这件事，将来有机会一定以牙还牙

24. 如果你得到了好的建议，这时该怎样做？

△先主观地判断是否可采纳　△很高兴地采纳　△客观地彻底判断

25. 拟妥的提案受到批评，你会怎样？

△据理力争　△与其无谓的抵抗不如使提案更具效率　△怕别人知道，很巧妙地掩盖过去

二、举止类型诊断［诊断 B］：

在下列 1～5 的情况下，你有什么反应？请在是或否的答案上打○。

1. 到某机关报到时，你等了一小时以上

发脾气　是　否

心平气和　是　否

露出敌意　是　否

使自己愉快一点　是　否

急得冒汗　是　否

2. 在争论时，别人嘲笑你的想法

脸红　是　否

心平气和　是　否

保持平静　是　否

生气　是　否

往愉快的方面想　是　否

3. 上司对工作有所异议时

心平气和地应付　是　否

保持平静　是　否

变得不安　是　否

吞吞吐吐地说话　是　否

很为难地笑一笑　是　否

4. 只有一个人搭电梯，而电梯突然停了

很沉着　是　否

生气　是　否

想一些愉快的事　是　否

心里碰碰跳　是　否

冷静地想办法　是　否

5. 没买车票就搭公车，结果被抓到

脸红　是　否

很自然地笑一笑　是　否

装着很愉快的样子　是　否

手发抖　是　否

很丢脸　是　否

※合计一下答［是］的分数。一题一分。

三、性格上的测验

［诊断 A］性格类型的诊断

检查一下 1～25 题左、中、右的答案。在左、中、右之中，哪一列的△最多。最多的一列则表示你个人的性格。

如果三列的计分都很平均的话，即表示你具备这三种类型的特征。

1. 分裂型气质的性格〈左列△最多的人〉

像芥川龙介一样纤细身材的人多具备这种性格。

拥有自我的世界，喜好孤独，稍微孤僻；把书籍当成朋友，生性腼腆；看起来似乎还很温顺，但也有冷淡无情的一面；多少有神经质的倾向；感情方面不善变。

2. 暴躁型气质的性格〈中列△最多的人〉

善于交际，是位好好先生，很能与别人打成一片；富有强烈的同情心，待人亲切；举止行为都富有幽默感，而且很活泼开朗；但有时切候会无精打采、没有气魄。

3. 粘着型气质的性格〈右列△最多的人〉

肌肉结实的人多具备这种性格。

一丝不苟，不会临机应变；经常一心一意地表现出模范的行为或很有礼貌的举动；对事物都有强烈的追根究底的精神；对于不当的事物，也都是有耐心抗争到底。

※分裂型气质与粘着型气质倾向色彩强烈的人

自我保护的色彩较强烈。应该在自我界限、自我表达方面多下功夫。

※暴躁型气质倾向强烈的人属能自我突破的类型。但在征求意见主张时,应有固持己见的态度。

[诊断B] 由行为反应看出一个人的个性为保守型或开放型

[20分以上] 具有弹性的应对力——有强烈的自我保护倾向。通常都会仔细判断状况,采取冷静的举动。

[12～19分] 属于普通的应对力,视情况而采取自我保护的行为——不受外界所动摇,但遇到与自己面子有关的情况,相当会自我保护。

[11分以下] 盲目地执著于自我保护的行为——此种个性的人,应再加强幽默感与冷静的心里。

三、弗洛伊德精神分析

弗洛伊德派认为,爱抽烟的人都是可怜的人。因为这些人在婴儿时期,未能充分地吸吮母亲的奶,所以在长大之后,为了弥补这方面的不足,就以吸烟的方式来满足欲望。

婴儿生下来就应该让他充分吸吮母奶,因为吸吮母奶是婴儿在出生之后,第一次拥有的"快乐时光"。人类一出生就开始追求快乐,而且一生中不断地追求无止境的快乐。吸烟可以解释成婴儿时期在口唇欲望上,无法得到充分满足导致的行为,所以吸烟这种行为是源于婴儿时期的体验。

一个行为上的错误必有其原因。如电车乘务员在广播站名时念错站名,或者是营业员在洽商的时候搞错客户的名字,这些情况一定有其原因。

商场上忘记对方的名字这种行为,在弗洛伊德派的解释下,这只不过是一种遗忘而已。这种现象大多是在彼此交换名片时认为"嗯……这个人大概不好相处吧!"这是在无意识之中,想忘掉不愉快的事而产生的心理作用。所以过了一段时日,果真就忘了对方的姓名。

至于念错站名的情况,可能是刚好在那一站的时候,有什么事分了心才导致念错。例如刚如想到"啊!前几天在这一站发生了一件令人不愉快的事!"所以只要一分心,很容易就会发生错误。

工作上的过失或麻烦,也是同样的情形。

"什么主任嘛! 总是把这种麻烦的工作塞给人家!"或是"真是的! 也不看看是什么时候了(快下班的时候),还拿一大堆工作塞给人家做! 不知道我今天有事吗?"

若是以这种心理状态做事,例如在记帐,可能就会漏记了一位数字,好不容易都记好的帐,也因此必须从头开始逐项检查了。

令人感到不"愉快"的心理,在精神的集中上会有很大的影响。效果不显著的工作,不妨从根本开始调整自己的心理状态。毕竟想要得到好结果,就必须要有万全的准备。

四、自我表现性格分析

每个人都有"自我表现欲",当然这种现象并无男女之分,但是女性在这方面的倾向比较强烈。

自我表现欲简单地说,就是以"我"为中心的表达方法。所以表现欲愈强,当然就会引起别人的反感。但事实上,这种自我表现欲可以视对象的不同,而能善加灵活运用的话,反而会有意想不到的效果。例如研究开发企划的工作,这种自我表现欲就是不可欠缺的重要因素。

自我表现欲大致有下列的举动:

1.希望引人注意

例如穿着华丽的服装,或是在成员中有一鸣惊人的举动或言词,还有如在大众面前做出奇怪的举止,或是表现出很性格的模样等等。

2.好胜的心态

"他开宾士车的话,我就开BMW的汽车"。这就表示做什么事都不愿输给别人。不过这种好胜的态度运用不当的话,例如别人加班七十小时,你就非得要加班八十小时。这岂不是愚蠢的竞争吗?

3.独特性

这是最普遍的表现,若是别人也跟你一样拥有相同事物时,你心里一定觉得很不舒服。若是有两人恰好同时穿着相同的服装,不知不觉之中一定希望与对方保持距离。特别是女性,这种表现特别强烈。甚至有些女性,因为正好两人穿了相同花色的服装,因而就恨不得飞奔到化妆室去把它脱掉。

以上大致是表现欲的基本模式。

公司的女职员若是表现欲太强,通常很难与周围的人融合在一起。如果A小姐有一只相同样式的路易士威顿皮包,你可能就不会买那种皮包。又如平日你原本就很讨厌的经理,夸奖你今天穿的衬衫很漂亮,回到家之后,你一气之下就把衣服撕得稀烂。这是因为你讨厌他,所以认为经理的审美观念很差,而他居然也会称赞你的衣服漂亮,但是你却不表示认同。所以经理的赞美,反而伤了你的自尊心。从另

一方面看，为什么要穿漂亮的衣服？这是女性特有的表现欲心理，总认为这样会比别人出色。

这么说来，上司或经理对女职员的称赞，若不得要领的话，很可能就会导致出乎意料之外的后果，所以身为主管者更应三思而行。但是话又说回来，称赞别人是策动他最好的方法。不过对女性职员在自我表现欲方面的称赞应谨慎小心才是。例如对服装、装饰品、携带物品等贴身之物的赞美方式应当费点心思。

五、欲望阶段心理分析

工作了十年之久，自然地会把工作视为自己的人生目标。即使放假在家无所事事或在一片绿意盎然的高尔夫球场上挥杆，相信满脑子里仍然离开不了工作。若到了这种地步，真可说是患了工作中毒症。

即使在强调工作与生活是完全不同层次的现代，这种现象绝非仅限于少数几个人，或许有八～九成以上的公司职员，多多少少都有这种倾向。

所谓的工作，它原本是指获得生活的粮食，同时也是实现自我梦想的手段。然而，近来这种关系已经瓦解了。

就拿研究开发来说，它是个“梦想具体化”的职业，因此也可以说工作＝人生的目标。但站在公司的立场，提高营业额才是人生目标。这两者岂不是相互矛盾吗？因此，工作＝生活粮食＝实现自我梦想的关系无法成立，这也是自然的道理。

当然有人会提出反论说：“只要好的产品在市场上受到广大消费者欢迎，我就很满足了。”然而，人类是具有崇高理想、欲望无穷的动物。所以从刚才的反论看来，这又与自己的梦想、理想，有着十万八千里的差距。

1．工作目的

那么，对一个人而言，工作的目的到底是什么？在此简单地分析整理如下。

（1）获得生活粮食；

（2）从事社会性工作、造福人类；

（2）有所作为的话，还可在公司的历史上名垂千古。

2．马斯洛的“欲望五阶段说”

人类欲望的构造，可以马斯洛的“欲望五阶段说”来解释。

马斯洛主张人类只要满足一个欲望之后，随着就会产生另一个欲望，并且依此类推逐渐往上升高，其最终的欲望是“自我实现的欲望”。

达到这个阶段，人就会把工作视为自己生存的意义，进而全心全力地投入其中。追求一份好的工作、一份可以满足的工作，要比什么都来得重要。到最后则毫不犹豫地与名利、金钱连结在一起，把一味地工作当着人生目标。

虽然埋头于工作中，然而这种热衷工作的行动，是基于自我表现欲望的行为，这时个人已不在乎所得的结果是什么了。

工作上表现良好的人，多半就是本着这种态度而工作。所以他抱着随时递辞呈的心理准备，为坚持自己的原则而与上司争论到底，甚至有时候会毫不经意地就有这种的举动。如果处理时间紧迫的话，或许会更激烈。相反的，情况若不是很急迫，他也会周旋到底，无论花多少时间，他时时刻刻都会与上司进行交涉。掌握每一分每一秒，适时地做最完善的抉择与判断。

像这样把工作当作自我表现手段的人，他的人生一定很灿烂。然而事实上，这并非人生的全部。但话说回来，你能想像一个人没有工作是怎样的人生吗？就目前的现况而言，尤其是男人的人生，必定是有份工作的人生。唯有把工作当作生存的意义的人，他的人生才会大放异彩。

然而，即使你勤奋工作有所成就，你还是会碰到人际关系方面的障碍。

马斯洛欲望五阶段说的精髓：

生理的欲望→安全的欲望→社会的欲望→自我的欲望→自我实现。

六、爱憎扩散效果分析

要评判一个人并非难事，但世界上的确有各式各样的人，要选择一句适合本人的形容词，这却格外的困难。

在试图掌握一个人的性格时，最容易使人陷入一种错误的现象，我们称之为“晕轮效果（halo effect）”。

所谓的晕轮是指太阳或月亮周围的“光气”，因为在太阳或月亮四周有光圈围绕，所以本体会显得朦胧不清。而若用于形容对人事方面的评估的话，则引申为歪曲一个人的评估。也指对一个人应有的整体评价，却变成了局部的评价，或是以某一局部的评价代表整体。

我们常看到某人衣冠不整，于是就认为他的做事方法也好不到哪里。若是有人连日报表、月报表都

草率书写就认为他平日做事也一定很草率……相信我们都曾经如此任意地对别人下过评语。或是，因为他以前曾经有过失败的经历，所以才会……等推断。这种行为等于是利用他人周遭的第三手信息，或偏颇的信息来下定论。日本古代江户时代，有位学者名叫荻生徂来。在他的《收心法则》中有下列一段话："人都有长处与短处，没有一个人是只有缺点的。那么，该如何发掘一个人的长处呢？就是找一件事交给他办。"

我们从一个人的做事方法中，可以观察并发掘此人的能力。如此一来，对此人的评价也就不会产生太大的差距了。

我们应该遵循的座右铭是"不要有先入为主的观念，避免感情用事"，也就是要确实地分辨一个人的优缺点，这同时也是做人的基本态度。因此，要对他人下评语之前，必须先将对于对象的认知，恢复到空白的状态，然后再以自己亲眼所观察的事实作为评价此人的依据。所以凡事不应有任何的存疑，而且要小心谨慎，避免以部分事实来评估全部，或是以全部来判断部分的事物。

七、"X、Y"理论分析

站在领导别人立场的经理，他用人（属下、成员、同事）的方式会影响到其他人的工作态度。俗话说"近朱者赤，近墨者黑"，"物以类聚"，就是说，一个人具有影响他人的能力。

换个方式来说，经理的用心会直接地转达给对方。也即经理如何对待他人（属下、成员），他人就会怎么对待你。

在一位严格的上司领导之下，自己在无意识中会培养这种严格的观念。一旦自己发觉之后，却早变成一位与自己上司完全相似的人。

那么到底运用人才有没有固定的模式？应该采取什么样的措施呢？可归纳成两种。那就是马格雷葛(Mcgreger. D)主张的"X、Y 理论"。下面将简单地分析 X 理论与 Y 理论。

当经理本着这些理论掌管公司之际，不妨也想一想属下会有怎样的反应。

X 理论的管理者各个都是严格的经理。相反的，Y 理论的管理者，则将重点放在让属下或成员，如何发挥个人的自主性来为公司工作。

采取 X 理论的管理者，对属下或成员的行动特别警觉，对他们的一举一动也都非常敏感。若是属下未遵照管理者的意见去做，所得到的责罚可能多于夸奖。结果就是不给你有任何甜头，反而巧妙地安排一些惩罚。当然这些是不会很明显地表现出来的。总而言之，他只会要求属下或成员一味地工作。

另一方面，采取 Y 理论的管理者会制定一个目标，而其达成的过程，则全部委任给属下或成员，并也让大家分享成果。如此一来，可以共同为明确的成果而努力，保持整体感的人际关系，并谋求团体精神的和谐运作。

表 1.2.1　马格雷葛的 X、Y 理论

	X　理　论	Y　理　论
待人观	性恶说　认为人类都是坏人的说法	性善说　认为人类都是好人的说法
倾　向	一般人都讨厌工作，因此都想逃避工作	一般人只要条件合适，他会很起劲地完成自己的责任
达成目标之方式	唯有强制、统制、命令、处罚等外在压力来压制	对于自己决定的事都会自我约束去实现。而每个人都有解决组织内部问题的能力
发　展	以传统的管理手法发展成 Y 理论的模式	目标管理
附　注	古今对于管理人的观念都是稀稀落落的	光靠这种理念，不见得一定可以把公司掌管很好

八、诱导理论的分析

别人若问你："你对公司的不满是什么？"你会怎么回答？

在大部分的企业里，总会有人抱怨"公司工资太少了！"、"人手不足，忙死了！"。抱怨工资太少是任何一家公司都有的问题。但若提高工资，例如增加两倍的话，你就会加倍的卖力吗？答案是'不会'，不妨问问自己就知道。收的多，支出的少，这是人类基本的态度。

在录用人员时，工资的高低是确保录取人员的决定性要件。这就好比钓鱼时的"撒饵"，钓到的鱼若给它双份的饵吃，它也不会因此而长成双倍大，甚至还可能会吃坏肚子。同样的，工资的给付也可以这么来说。因此，不能用工资当作诱导的条件。那么到底该以什么当作诱因比较好呢？

我们可以根据赫兹柏格(Herzberg. F)所主张的"卫生、诱导理论"来解说。

提高一个人在工作上的干劲，并非以上述增加工资的方式就可以达成。工资只是一种卫生因素，人们认为拿工资是理所当然的事，而所领的工资不足或不合理，就会造成心中的不平与不满。这种不合理的情况愈厉害，领取的人愈会觉得收下来是应该的。他们不会因为多拿了钱而加倍为公司效力。诸如这类引起从们不满的原因，在此就称为卫生因素。它包括下列因素：

(1)公司的政策与管理方法；

(2)上司、管理者本身的魅力；

(3)良好的人际关系；

(4)工作条件；

(5)工资条件；

(6)福利待遇。

那么，本质上可以诱导属下或成员，以提高工作士气的因素是什么呢？就是如下诱导因素：

(1)工作的成就感；

(2)被肯定；

(3)工作本身的魅力；

(4)升迁的可能性。

在此举个具体的例子加以说明。

人类是尊重自主性的动物，总认为自己的意见或想法重要，而且具有无比的价值。

别人问你："你的意见呢？"或是"你如何处理这件事？"大多数的人都会答："没问题，交给我就行了。"

从另一个角度来看，就是不希望受到别人牵制。别人若以命令的语气说："这件事应该这样做才对！"你心里就会产生一种反感，认为"谁要照你的话去做！"这是人之常情。

关于这点，不妨听听巨人队藤田监督的经验。当藤田先生还担任球队教练的时候，曾向川上监督提出两项投手计划方案。然而川上监督看了之后，似乎觉得不满意就驳回提案。为什么呢？原来在这个提案中没有任何的自主性，也就是说没有自己的主张与意见，这也难怪被退回来了。

于是藤田再次整理了一遍，这次提出的提案就颇具自主性(自己的意见)，结果当然也就很顺利地通过了。这则故事不但让我们深刻地感受到，川上监督对工作的热诚与严格之外，对于藤田能再次提起工作干劲亦深感敬佩。

提高一个人在工作上的行动，其要诀在于如何适当地诱导他，看清主要的重点在哪里，这是经理应该再进一步认识的课题。

九、亚宾豪记忆分析

人为了避免忘掉某些事物，就必须要记笔记。备忘录的功用，可以说是为了自己的方便。而位居众人之上身为管理人员的高级主管，每天总是有处理不完的事。如果整天战战兢兢地去回想，有哪些重要的事或尚未处理的事，这是错误的方法。而以另一个角度来说，实际上记笔记也有利于别人。所以，一位好的经理，应该善用备忘录所带给别人的好处，因为备忘录具有提高一个人自尊心的效用。

相信每个人都有在大众面前发表意见的经验。如果你见到听众一脸茫然的样子，你心里一定会担心对方是不是听不懂你的话。

相反的情况，也有听众会频频点头，奋笔疾书地记重点。当你面对这种态度，你会不知不觉地更投入演说中。

只要是自己感兴趣的话题，大部分的人都会专心地听取，而且很容易记在脑子里，但是对于没有兴趣的内容，要想记住的话，那就相当困难了。这种现象是由于头脑所受到的刺激强弱不同，因而左右了人的记忆力。

通常一个人处于听话的阶段中，会取舍话题的内容。即使是一场精彩的演讲，听众一般会舍去内容的五至六成，只有四至五成的内容很认真地去听取。所以真正记住的内容，大概就只有三至四成左右。例如听完一场长达九十分钟的演讲之后，内心或许会

感动地大声说道:“哇!真是一场精彩的演讲!”但是真正留在记忆里的,很可能就剩下不到一至二成了。

所以为了避免忘了某些重要的事物,身为经理更要善于记录。而记录备忘录并非只是为了自己,应该可以说为了说话者。

不忘记别人说的事,这种行为可以提高说话者的自尊心,这种效用是无可替代的。所以各位在听别人讲话的时候,请务必养成记录备忘录的习惯。这样,还可使说话者自然地专注于话题中。

属下在表达或叙述事物时,上司也应边听边记录。因为记录备忘录的行为对说话者而言,会使他采取更主动性的态度。所以当你聆听别人说话时,拿起笔来做记录是很重要的举动。如果有人说:“我的上司都会听我的意见与看法,而且还逐一地把重点记录下来……”其结果是,这个人必定会对自己说的话负责。

“亚宾豪斯的忘却曲线”,是一份实际测验人类记忆变化过程的报告。其结论是:刚刚学过的知识,30分钟后,只能记住60—70%;90分钟后,只能记住30—40%。不妨看看自己对事物的忘却程度如何?

十、首尾效果的分析

不知各位是否做过对于记忆力的测验,相信很多人最后只记得事情开始与最后的部分,而中间的部分则几乎忘光了。

这种现象称为“起头、末尾效果。”

这表示事物的开始或结尾,都会很清楚地留在人的记忆中。例如回首人的一生,如开学典礼、毕业典礼,远足的早晨、结婚典礼当天的早晨等等,至今还一幕幕地浮现在脑海里的人,相信一定不在少数。即使你成了白领阶级的人,经过多年之后,对于第一次踏进公司或初学时的经验,依旧还是存在记忆。

为什么事物的开头部分,通常都很容易就留在记忆里?是因为所有的事物,你几乎都会抱着感动与好奇的心理来对待。因此在开始的时候,都存有一种心态,也就是我们常说的干劲,即主动参与的意识。

经理若想从属下方面得到好的评价,所谓的第一印象就颇为重要。好的开始是成功的一半,只要开始不错的话,往后就会很顺利。

最好一开始就给予重重的一击,让属下有正确的概念与思虑。这么一来,属下对于这种活生生的体验就会毕生难忘。

很多经理都错过这种机会。这时不妨先让工作告一段落,然后给予员工应有的教育,这种作法也可以让对方牢牢烙印在记忆中。

总之,不能给属下任何冲击力的上司,就没有所谓的魅力可言。决定一家公司是否具有魅力,在于是否有人可以送给属下魅力性的冲击力。如果这种冲击力能在开始就发挥作用,应该就会有更强烈的效果,所以开头的印象必须是很强烈的。

十一、乔哈利智能分析

小孩子往往都不听从父母的话,但是在无意识之中,他们会做出与父母期待相同的事。

对经理来说,属下或成员有时也不听从指示。即使经理说的口沫横飞、舌干唇焦,到最后还是落个“又再老调重弹了”的下场。然而,他们平常却也会仔细观察经理的行为,而且做出与经理同样的事。下列的例子是常见的。

“经理自己说过不能迟到,而您上次开会的时候自己还不是迟到将近三十分钟。”

“哦……那是因为交通拥挤才会……”

“其实也不只是经理才会碰到交通拥挤,我们也会……”

相信当时的对话一定是这样。

交通阻塞是可预料的状况,所以提早出门是基本的常识。若是把时间算得刚刚好,当时间逼近了才要开始行动,就很可能会发生来不及的结果。身为经理,若连这点都不会盘算的话,还当什么经理。

此外,若因为宿醉而造成第二天的工作精神委靡不振的话,这也丧失了经理的资格。若是你觉得今天有点累,做事就潦草轻率的话,这种经理就无法得到属下或成员的信赖。

居于众人之上的人,应时时不忘自己是属下或成员在旁观察的目标,如果不贯彻大原则,那么就只会危害已有的地位。

另一方面,一位经理最好能自我开放,表里一致、以真实的一面呈现在大家的面前,则属下或成员也就不会有戒心与你交往。

所以经理必须先致力于认识自己本身隐藏的部分,同时也要训练表达能力,以表达自己不善表现的部分。这么一来,不但可以让别人了解你,还可以反映出你开朗的个性,这样的人比较容易领导他人。

在每个人的内心里都有四扇窗,即开敞之窗、未察觉之窗、隐秘之窗、关闭之窗,我们称它为“乔哈利之窗”。只要致力使‘未察觉之窗’与‘隐藏之窗’更开敞一些,你就可以成为个性开朗的人。

第二节　沟通心理分析

一、管理二元论分析

以前流行“以满面笑容、拍打肩膀来拉拢情感”。经理轻拍属下肩膀即表示“加油”之意，这种举动就能让属下燃起旺盛的精力，是一种既单纯又明确的鼓励方式。东京有一位企业经理，他对女职员就擅长利用这种“拍肩膀”方式拉近彼此距离。不过这种行为对女职员来说，或许可以称为“肌体关系”。如果表达得不妥当，可能会变成性骚扰的危险行为。

借着“轻拍肩膀”以提高生产或员工的士气，但是还需要一些“小圈套”，否则得不到更大的效果。而这些‘小圈套’单单靠技巧也是不够的，只是表面上照顾或关心别人，只会变成添麻烦的好意，别人也不会由衷地感激你。

总之，希望每位经理都能利用小细节的关照，来改善人际关系，并借以提高公司的生产力。

但是现实情况大多事与愿违，因此只好张大嗓门在旁吆喝“努力吧！加油呀！”，最后变成了一位斥责来激励别人的经理。因为他认为工作场所就是做事的地方，第一要考虑的就是提高生产力。所以公司方面也就彻底贯彻既有的制度，生产的提高要比“人心”更重要，其次才是人性的尊重。

属下得不到任何鼓励，整天战战兢兢地担心：

“常常迟到会影响人事考绩。”

‘这种销售业绩可能会被降职……’’

有些经理非常严格，在工作上以压迫的方式督促员工，办事稍差就以扣分的方式处罚；但也有经理以提高员工士气，来改善工作士气的低潮现象。而身为企业的经理，应该要了解这些状况。

管理者类型（二元论）：

1．无魄力型

用最低限的努力完成工作，勉强还算是公司的一分子。

2．快乐天堂型

重视与属下的人际关系和谐，让员工在和乐融融的环境中工作。

3．工作狂型

以业绩为中心，完全不考虑人性方面的问题。

4．中庸型

没有高度完成工作的愿望与士气，只是保持均衡的状态。

5．合作型

认为由于属下热心的工作才能达成目标，而且由于彼此相互的关系所产生的信赖与尊敬，才可以创造更好的组织。

二、TA 交流分析

上级对于属下，应该给与予正面的推动与诱导。我们称这种行为叫做“手段”。无论在什么场合，最好都应该运用最符合当时状况的手段。

手段有正面与负面之分，正面的手段有助于诱导的作用，而负面的手段反而会减降工作士气。因此，即使在不得不使用负面手段时，也应该在仔细判断状况之后再实施。换句话说，工作士气一旦低弱，经理就应该重新制造契机，让职员能够重新整顿再出击。

运用的手段，简单罗列如下。

1. 接触手段（肌体的接触）

正的手段（舒适的感觉），如握手、拥抱、拍肩；

负的手段（给予痛苦），如打、戳。

2. 认识手段（心灵的接触）

正的手段（给予满足），如点头、聆听、微笑；

负的手段（令人感到不快乐），如生气、露出不高兴的表情、不理采别人、讽刺、挖苦别人、不传递信息。

经理所采用的手段视状况而定，多少都会对属下造成影响。换言之，在发生麻烦或出差错时所采用的手段，对诱导部属，指导、教育属下有着极大的影响。

在问题发生时很容易孕育产生。杰克·米夫认为负面手段解决问题时经常发生的倾向有四种，而这四种倾向是导致负面影响的手段。

（1）别人提出的问题，你却不加以理会；

（2）过分考虑问题的重要性而以言词否定别人；

（3）对于问题的解决方法，以“这么做也无济于事”的态度来否定；

（4）解决问题的人聚在一起，都以对方没有能力为由来否定别人。

象这类的负面手段，只会把拥有提案的属下或成员的士气抹杀掉；不但伤害了属下，甚至会让上下级关系恶化，其结果只会导致经理变成人生中的失败者。所以一旦发生了问题，最好还是致力于运用正面的手段来处理。

动用手段使属下活性化的步骤：制造更多参与计划的机会→制订较高的目标→经常关心别人，并

努力采取正面手段→严肃地面对过失，并给予确定的建议→表露出热诚→采取较为善性的手段→时常考虑对方的欲望需求→肯定他具有独当一面的能力。

三、沟通动机分析

公司开会经常看到的现象之一，就是老板或经理的个人演讲报告。不过，有不少职员会对这样的个人演讲报告讽刺地说："又要作报告了！这下子又可打盹了！""聚而不议"，"议而不决"，"决而不行"。总之，会议已经失去它原有的意义了。

在各会议室都贴有这类的警示标语，表示企业有不再发生类似情形的决心，对会议的目的有了新的认识，不用说，在经理的策划下，开会的目的，一是决定公司营运的方向，而另一目的则是通过彼此意见的沟通，达到相互启发的作用。既然公司开会的目的在此，为何又会演变成老板或经理的个人演讲报告呢？这是因为意见沟通上出了问题。开会的时候，没有谋求彼此相互交流意见的思想存在，或缺乏所谓的"相互"意识呢？为什么经理或主任会忘了这种重要的相互性呢？解开这个谜底的关键，在于了解人们要彼此沟通意见，即"动机"何在的问题。

1. 人类沟通的动机

人类沟通意见的动机，大致有下列五点：

(1)为了将不明确的内容减至最少，因而收集所需要的信息。

(2)掌握必要的状况，拟定对策，以便解决问题。

(3)确认自己的想法正确与否，并争取别人的支持。

(4)控制整体形势，让公司朝着应有的方向营运。

(5)澄清别人的质疑外。

2. 沟通的运用

管理者必须灵活地运用"沟通"这种工具。在开会时，总经理或主任在上述动机中，(3)与(4)所占的比例较重。因为他们对经理的自觉与任务的认识为愈来愈强烈，所以在不知不觉中就变成了爱说话的人。"我们经理一开会，就象作个人演讲一样"。

"我们主任在传达上级的指示时，都会忘了时间……"，被别人背后这么议论的上司，如果你认为这位上司是一位责任感很强的人，那么你一定是根据上述沟通意见的动机来下判断的。

对于一件事的处理方式或看法，若换成另一个角度来看的话，就会有不同的结果。所以经理爱发表高论的情形，说不定也是一件很重要的事情，或许可以说是经理强调他自己痛苦立场的表白！

意见沟通的语源，原本是指相互分辨出某些事物，并利用沟通为工具(语言、态度、表情、动作、资料等)，将事实传达给对方，而且还要彼此疏通意见以取得理解。

所以，只是单方面的"意见沟通"，往往是会有结果的。

四、共鸣理解分析

居于众人之上的人，随时掌握属下的现状，是相当重要的一件工作。因此，身为一位经理，必须经常将这种工作扩展为一位顾问的服务领域。虽说如此，并不是指每一位经理，都必须具备任何的辅助技巧，其实只要掌握两个重点即可。第一，表现出共鸣的理解态度；其次，为彻底实践聆听的技巧。身为经理，应该有效地运用这两项重点，并谋求公司同事之间在意见上的沟通。

先讨论有关"共鸣的理解"态度。以巨人队藤田监督的事例来说。他率球队远征他地。在抵达当地机场大厅时，藤田就问当天出场的先发投手："情况还好吗？"而这位投手却以低弱的声音回答："嗯，还可以。"藤田心里觉得这位投手与平常的状况太一样，但还是让他匆忙地上场比赛。球赛才开始，这位先发投手就显得有些失常；到了第三局，应该接到的滚地球却漏接了，反而让球弹了起来打到眼睛。这位投手痛得蹲在原地，大会只好赶紧派遣一辆救护车送他到医院急救。这位投手最后却变成单眼失明，因而结束了他的运动生涯。事件最后竟然演变到这种严重的地步。问题到底出在哪里？原因是这位投手为了家庭方面的问题而伤脑筋，所以他的精神状况不是很好。身为监督的人，随时都要注意队员。藤田监督当然也很尽责，直到开赛前，他还在询问投手的状况，但是问题就在于之后的追问与行动处置。如这位监督能更进一步地走到这位投手身旁积极地问他："看起来没有精神哦！是否有什么心事？"如此一问，就可能会问出他有家庭方面的烦恼事。就因为未进展到这种地步，所以无法知道他为何不能放松心情投球的真正原因。这个事件之后，藤田监督常记取这个教训，从此他就随时注意选手们的精神状况，以避免再有类似的事件发生。

很希望各位经理也能做到仅凭早晨的一句问候语，而能推测属下的精神状况。不管在任何情况下，只有表现共鸣的理解态度，才是关心属下和面对怀

有问题意见的属下应持有的态度。也有一些经理认为,要衡量男性属下的现状,就利用“立、食、色”来判断。“立”指激昂,这当然是属于自己本身的事,凡事都应先有健康的身体为前提。“食”指食欲。最好不要忽视早餐的重要性。这是指在注意均衡的饮食习惯。“色”指排泄物的颜色。早晨以颜色与形状来判断排泄物是否正常。至少这立、食、色可以说是健康的测量器。但这立、食、色若不是属下本人的话,其他人是无法得知的。所以有些经理说:“就因为我不是他本人,所以才不知道真实情况如何。不过仔细观察每天的举止行动,就可以了解其基本状况。”所以只要具有观察力,还是可以办到的。既然身为一位经理,就应该要求具备掌握属下状况的能力,并且把它当作是自己努力的目标。

表 1.2.2　共鸣的理解

类　型	特　　　征	注　意　事　项
共鸣型	具有聆听别人的技术,能聆听属下的倾诉,给他人以自主,让属下自主工作	可称得上是位理想的经理,但也应随时注意整个工作环境的士气
理解型	能够了解属下或成员的言行举动,只会说“懂了、懂了”,完全忽略后续工作	过于负责,善解人意固然很好,但身为经理,对这方面还需再探讨
教诲型	以为别人的前辈,表现出教训他人的态度,将自己的经验、体验作标准意见指示给属下或成员	近来的年轻人虽然应该仍要聆听别人的教诲,但大部分的人都把它当耳边风,或许以幽默的说法反而比较容易接受
指示型	认为共鸣的理解起不了作用,工作方面,对于目标达成,要求相当严格和专制	令人讨厌的基本经理类型,对年轻人而言,能让他人自由发展的经理,才是经理

五、认知协调分析

根据资料显示,肺癌与抽烟有关。这种报告令嗜烟者相当困扰,不知该如何是好,其中甚至有人勇敢地下定决心要彻底戒烟。然而,对大多数的老烟枪而言,香烟是难以舍弃的“粮食”。虽然有人大声疾呼珍惜生命,但还是有人不顾一切地自我享受。

面对这种情况,老烟枪会以怎样的心理,采取什么样的行动呢?首先,他们开始收集证据,证明香烟不会危害身体,而且寻找一些没有医学证据而任意发表香烟与肺癌无关的一些资料。愈迫切得到这方面资料的人,就愈坚持自己的吸烟权,所以嗜烟者很不希望收到一些对己不利的信息,他们只希望获得对自己有利的资料。这是任何人对于迫切获得自己期望的信息时,都会有的应付态度。例如,你想买部车,所以连看报纸都会专注于汽车方面的广告。一直想拥有属于自己房子的人,看到有适合的房子,却又买不起,就难免埋怨自己不争气。就像这些人,对自己所关心的信息,都表现得比较敏感;对于不想取得的信息,就会极力反对,而且会积极地寻找反驳资料。在肯定的状态下所获取的信息,就比较信赖它;相反地,在否定情况下取得的信息,就会产生强烈的

猜疑心，一心只想否定它。象这种对于构成认知要素不一致的情况，称为“认知的不协调”。曾经发生过这么一件事。某位业务员前往客户处拜访，主要是洽谈生意上的细节。买方突然提出要以招标的方式购买，此时这位业务员立刻慌了手脚，显得很着急。因为在此之前，这位客户从未以招标的方式采购，而且对卖方提出的价格也都很满意。无法理解真相的业务员，就用尽所有的办法收集能让买方回心转意，以议价方式购买商品的相关资料。然而他所取得的信息，尽是一些不利于己的内容，于是他干脆直接向客户索取情报。结果当然可以预见，虽然他想尽了办法，终究还是得不到令人满意的答案。事到如今，他只好收集其他竟标厂商投标价格的资料，于是他毫不犹豫地以低于别人的价格投标。还好得标了，并且取得客户的订单，但在公司内部，却造成了严重的不良后果，因为制造部门强烈抨击他所报的价格。在这个事件中，这位业务员收集信息的态度是完全错误的。首先，他应该先知道，买方为什么改成以招标的方式购买？必须探索当时的背景。其次，他过于拘泥竟标厂商的投标价格，而忽略了成本观念。即他没有认清眼前的状况，而自己搅乱了信息。这位业务员的行为，就是一种极需要好消息而排除不利信息的心理在作祟。所以老烟枪也不应随便找信息，他们应该冷静地掌握其间的因果关系。

卓越的经理应积极地收集“忠言逆耳型”的信息。因为所谓利己的好信息，都是被人刻意编造出来的，大多缺乏可信性。反之，不利于己的信息，一旦进入了经营者的耳朵里，往往会变成好的信息。因此，经理千万别忘了在不利的信息里，才有事实存在的真理。

六、人际错觉分析

这是一则日本笑话故事。

“喂！把这些文件烧（拷贝）了吧！”接到命令的女职员，慌慌张张地就拿着文件跑到焚化炉前，把那些资料通通烧成灰烬。还有一则故事：“主任，您桌上的灰要不要弄掉？”“哦？好吧！”于是这位女职员不慌不忙地弯下腰，鼓起腮帮子，对准桌面……“呼——”。主任则愣在一旁……。以上两则笑话，可以客观地看出两位主任都有错误。如果这是普通的笑话，只要能博君一笑也就罢了。但如果透过双方意见沟通的观点来看，则不难发现他们失策之处。

以单向的方式进行意见沟通，通常只有四分之一的机会，能把意思正确地传达给对方。而剩下的四分之三若不是被误解，就是在被曲解意思之后，又再度转达给第三者。因此，在传话时应力图采取 two－way（双向沟通）方式。双向沟通不但可以相互确认意思，还可了解对方的用心。此乃意见沟通上不可缺少的要素。就以刚才的例子来说。主任忽略了对象的认识，即对象的正确评估，因而做出缺少基本意见交流的举止。站在专家的立场来说，这两个例子很明显地可以看出主任处置错误。换句话说，对女性说话应该略带谦卑的语气，所以要麻烦他们为你做事时，最好能加上一句“麻烦到三楼复印！”，或“麻烦用抹布帮我擦一下桌子！”等委婉的语句。

错觉大多是听者自己单方面的解释，或者是由于判断的不当而引起的。而意思之所以被歪曲，也多半是传达者的信息有误，或听话者自己任意解释信息所产生的。同样地，视觉上的错觉也是相同的道理。只是视觉上的错觉没有传达者介入，所以真正的起因在于看的人自己任意解释所见之事造成的。视力是相当纤细的感觉，大家都知道喝酒会导致视力异常，如果要恢复正常，得花上一天的时间。那么，每晚都要喝上一杯再回家的职员们，看东西的时候，是否也经常有视力上的错觉呢……？避免感觉上发生错觉与视力上发生错觉的方法，就是排除先入为主的观念。也就是应该先在确定事实、目的、目标之后，再以适当的言词具体地表达出来。如此就可以防患于未然，避免类似的笑话发生。

七、交流距离分析

平常两三个朋友一起去喝酒，大都是彼此之间很投缘，聊得来，并没有什么特殊事情需要联络或交换意见。单纯只是大家趣味相投，才聚在一起聊天喝酒。不过不妨从不同的角度去讨论在灯红酒绿的场所喝酒的必要性。

1. 人与人交流的距离

人与人之间都有一段距离，以线来表示距离的话，则可区分为下列几段：

（1）0.5 公尺　亲密领域（亲近朋友的领域）

（2）0.5 米～1.5 米　个人领域（个人隐私的领域）

（3）1.5 米～3 米　社会活动领域（商业空间的领域）

（4）3 米～7 米　公共活动领导（演讲、会议的领域）

2. 距离的意义

人与人之间存在的距离，会因为彼此的心态而

发生微妙的变化。例如，在小吃店里吃饭，一般人的心里都认为，吃饭这件事应该在完全属于个人的领域下进行。然而，这时候若有外人加入，你的内心就会产生厌恶感和警戒心。这种现象就是内心产生距离，因而造成心理上的压迫。因此，外表虽然与别人合桌共餐，但是这种保持2～3米距离的心境，却比什么都痛苦。相信你应该也有过这种经验。假如平日在社会或商场上交往的两个人一起去喝酒，彼此如果距离保持在0.5米以内的话，就有可能成为相当亲密的关系；如果他悄悄地对你说："我告诉你，你可不要对别人说……"这就是最好的沟通方式，你很可能就变成他倾诉的最佳对象。

此外，在公司的会议中，假设某个人与会议主持人保持10米左右的距离。如此，这个人就会陷于一种被疏离的心理状态，自认为自己是多余的人。而且往往会气馁地说："反正像我这种……"结果反倒使他默默努力地做好自己的工作。这或许是保持距离的另一侧面效果吧！在企业内部研修班里担任讲师，如何试图操纵人与人的距离？坐在后排部分的听讲者，总是缺乏应有的心理紧张感，他们总是比较松懈。如果他们快要打瞌的时候，试着把你们之间距离融入个人的领域中。被融入的听讲者心里会抱怨："这位讲师真烦！站在讲台上讲就好了嘛！干麻走到我这里，讨厌鬼！"。话虽如此，却也提高了他们的紧张程度，而你则可以成功的姿势回到讲台。近来听说年轻人不喜欢与上司一起喝酒。他们可能知道酒席间有心理陷阱吧。但身为上司若知道有这类的事实，就应该很技巧地邀请属下一起去喝喝酒，并致力做好心理控制，以便于彼此的意见交流。

八、无声语言分析

1.非口语信息的种类

沟通至少包含了口语与非口语两部分。口语指说话的内容；非口语则指除了语言表达之外，其他以身体辅助或加强表达的种种行为。口语与非口语表达彼此息息相关，一般沟通过程中，你们比较着重口语表达信息的发放与传送，但事实上，非口语的信息量有时候要比口语表达的内容更为丰富与复杂。

非口语信息的种类，大致如下：

(1)身体定位。身体定位是指我们的身体、头、手、脚等接近或远离一个人的程度，也包括所朝的方向。

(2)姿势。姿势经常表达了感觉与情绪状态，例如紧张或放松、轻松自在或战战兢兢、谨慎仔细或粗心大意等。

(3)手势。手势经常在你们不太注意的情况下，成为情绪的指示器，例如握拳、板折手指关节、撕纸条、卷纸角、折回纹针、玩笔等。

(4)脸及眼。这两部分是最容易引起注意的部位，但并不容易了解其意义，因为脸部表情非常复杂且变化多端。脸部基本上有六种表情：惊讶、害怕、生气、嫌恶、快乐、伤心。眼神接触，此外，眼神也能传达"控制"和"顺从"的信息。

(5)声音。音调的抑扬顿挫、速度快慢、重音强调、大小音量、结巴停顿等表达不同的信息，这些通称为"语音信息"或"副语言"，不但可以增强语言信息的意义，也可以显现出与语言内容相互矛盾之处。

(6)触摸。触摸可以降低婴儿的死亡率，常被抚摸的小孩，其智商要高于不常被抚摸的小孩。触摸可以表达喜爱、喜欢、支持、友谊、好感、赞同等意思。

(7)服饰。除了卸寒保暖外，服饰还有很多其他功能，如装饰、身份、地位、吸引力、角色地位、工作性质、嗜好等。

(8)距离的远近。这也是一种非口语的沟通，代表不同的意义，可以分为四个等级：①亲密距离：大约是0.5米，这是与最亲密的人所持的距离；②私人距离：大约是0.5米到1.5米，是夫妻或情人在公开的场合所保持的距离；③社交距离：大约是115米到3米，指一般商业性沟通距离或是同事间工作的距离；④公众距离：大约是3米以上，例如上课教室的师生距离，演讲者与听众的距离。

2.非口语沟通的功能

语言信息与非语言信息并非对立不相容，而是互相关联与补充，可从以下几方面来看：首先，非语言信息可以"重复"语言的表达内容，例如有人间你邮局怎么走，你可以说"往北走，过两个红绿灯就到了"，然后你用手往北指，这就重复了你所说的意思。其次，非口语信息有时可以"代替"口语信息。遇到一位老朋友，他不必开口，你只要看他的表情就知道很愉快或很难过。第三，非语言信息可"强调"语言内容的意思，就像你在书上重要的地方划线一样，你讲到比较重要的地方时，当以手势、脸部表情或声调来强调，另外，耸耸肩表示无可奈何，摊摊手表示没有办法。第四，非口语信息也可"调节"语言行为。例如，在句子结束时放慢说话速度，暗示下一位可以说话了，或用肢体表示要坐下来了，用眼神表示说完了。最后，也是最重要的，非语言信息常会"抵触"语言内容。很多人会同时表达互相矛盾的信息，苦着脸皱眉

说:“一切顺利,我很高兴。”这就是所谓的双重信息,我们不是常看到涨红着脸的人说:“没有啊!我一点也不生气!

通常,两者间的矛盾、不一致并没有像上面那么明显,但的确经常是不一致的。是什么理由造成的呢?例如演讲或面谈时要掩饰紧张,或不想让别人为自己耽心,希望表现得比实际情况好些等。研究指出当二者不一致时,人们通常采用非语言的信息行为。

第三节 集团心理分析

一、内部规范分析

集团是属于一种活的团体。更换经理时,集团的特性也会随之改变。最明显的,就是企业高级主管的调动。很多经验与事实显示,一家公司只要高级主管一有调动,整个公司内部的工作气氛也会有所变化。

CANON 公司曾夸耀他们在照相机市场中拥有独占的比例。然而,现在却有人开始超越它了,因为他们一直没有强有力的产品推出,再加上其它竞争厂商逐渐地侵蚀瓜分市场占有率,公司部就开始发出衰微的警报了。为了突破这个困境,该公司于是撤换研究开发部的负责人员,试图一扫这种阴霾的气氛。在此期间他们彻底实施下列基本方针:

1. 把扣分主义改为加分主义

首先,改变公司内部的工作气氛,与其限制员工“那个不行”“这样不好”,倒不如不怕失败,放手让员工去做,并鼓励他们“反正试试看吧!”

2. 去除压力

高级主管在前面跑,其他成员在背后追,容易形成压力,所以必须排除这种意识。无论在主管后面追,或胜过主管,都应该让员工有一种观念,那就是想做的事就去做。

3. 做一位懂得“玩”的经理

研究开发并不是花了时间就必定有成果的工作。当然,想要研究出成果,就必须要有所投资,而在这项投资中,必须多少加入一些碰运气的“游戏”心态。CANON 公司由于做了种种工作环境上的改变,因而使得该公司在各方面的努力都节节奏效,这才使 CANON 又在市场上复苏。

你常在电视广告上,看到汽车广告一飞冲天的镜头,同样在工作岗位上,也应时时注入这种冲劲。而为了达到让每位员工都有这样的感觉,驾驶员就必须由经理担任(推行者),否则就无法改变原有的工作情绪。要使公司显现活力,一定需要一位能仔细分辨立场的经理。只有经理确立自己的立场,才可能带动整体员工实现目标。然而,这还得与员工的工作冲劲相配合,是否能有效地运用或扼杀这股冲劲,这决定于经理的营运方式。

二、集团凝聚分析

梦想与现实总会有一段距离。当你实际踏入公司之后,经常会发生类似“当时录用的条件并非这样”,“说好要让我做我喜欢做的工作”等抱怨。因此基于种种理由,有人毅然地离开了当初得来之不易的工作岗位。

如果是因个人不适应工作,而对工作有所批评,辞职或许是一个圆满的解决方法。但身为监督之职的经理,如果本身的自觉意识很强烈的话,对于采取这种方式处理问题,就应该保持着很大疑问。有些人或许因为新的采用制度而被分派到其它工作岗位上,有些人则是中途进入公司,当然也可能有不少人,是由别的单位转过来的职员。无论是属于哪一种情况之下的安排,人事部门无一不是煞费苦心地去安排。而这些职员对经理而言,每一位都是人才。万一这样的人才因故退出了工作岗位,经理就应该提高责任意识才行。中途转入公司的 A 君,就职前的考试成绩相当不错,前途也颇为看好。不过很遗憾的是,他被安排在不是他所期望的职务上,而他的顶头上司又是位大忙人。这时 A 君因无法向直属上司或工作岗位上的经理提出意见,只好转向人事单位提出他个人的问题,而人事主管则以企业的理论来说服他。

“再忍耐一下嘛!”

“不久你就会调到你期望的部门去了!”

“公司有公司的制度,不能说爱怎样就怎样!”

但是无论这位人事主管花了多少时间煞费苦心地劝导他,结果仍旧是白费力气。

A 君就说:“您说的道理我都懂,但是上司无视于我个人的不安,在这种现象下,我实在也无法把工作处理得很好。而且,一点都不关心属下心理状况或有些什么烦恼的上司,根本就没有什么魅力可言!”这是他离职的理由。

工作所称的“团体”,必须满足三个条件:1. 平常时候应该听到属下(成员)常说“我们公司”或“我们的工作”等“我们”的字眼。2. 不会有“为什么这样?”,“我不知道这件事”等情形。也就是说,该做的事(目标)每个人都很明确。3. 属下不会出现“工作愈做愈

觉得负荷更重”,“只要做好我个人的工作就行”等心态。经理应该随时表现率先行动、率先表示意见的心境。若要满足这三个条件,就应该了解“集团的凝聚性”,以创造一个具有高度凝聚性的集团为目标。希望你的公司不会再发生属下提出“我不干了!”的事情。

表 1.2.3　集团的凝聚性

项　　目	内　　容
何谓集团(group)	①集合多数的人 ②有一共同的目标 ③有持续性,相互间可以彼此沟通意见
何谓小组(team)	除了集团所具备要件之外,还需要具备下列条件 ④每个人的职务都很明确 ⑤所谓小组,大多指集团的目的、机能单一化
集团的凝聚性	以成员能隶属于集团的一份子为目的并谋求集团的持续与坚强的联系
加强凝聚性的方法	集团的凝聚性影响领导能力的运作 工作岗位上的经理可参考下列各点,以加强集团的凝聚性 ①坚决地认同成员个人存在之意义,以加其重要性 ②力求成员间相互的密切合作关系,加强意见上的沟通 ③显示成员间可以共同认可的事物 ④不断宣导集团的存在意识与意义

三、集团成熟分析

目前任何企业都很流行成立所谓的专案小组。但相对地,对于这方面的书籍却少得可怜。这或许是今后重要的研究课题,不过时下的确有很多经理,为了管理专案小组而大伤脑筋。

为了让专案小组发挥功能,除了要考虑成员的人数、技术的水准,经理与成员交往的频率、亲密度、信赖关系等各种因素之外,还必须衡量与成员之间的相对关系。其中就蕴藏着更为复杂的问题。在这些问题之中,你必须注意集团的特性之一,就是该集团的成熟性。首先从要素上来看的话,成员与经理、成员与成员之间的亲密度如何?这表示一个集团的组织程度,也就是对课题是否有一致的认同。事实上,这种一致概念的程度多寡,就可决定这个专案小组是否能达成预期的目标。

把这个理论称为“环的理论”。它是由亚修所倡导,是指“集团是由三个环扣交织而成的”。根据亚修的理论,一个集团是否成熟,决定于三个圆圈是否保持均衡的机能,而三个圆圈相交的范围愈大,则该集团愈成熟。相反的,集团只呈现某一程度的成熟,甚至逐渐衰退下去,这就表示这三个圆圈失去了平衡,或是某个圆圈的机能太过于强烈,或是三个圆圈各自散落而呈现没有弹性的状态。在这种情况下,应该

如何使集团趋于更具有成熟性呢？假如现在的状况一切良好，这时就必须策划如何延续集团的寿命、如何让成员之间的联系环扣扩大……假如集团已经处于衰退的状态，就必须致力于使集团复苏，并发扬光大。所以，即使你的集团已经逐渐衰微，仍旧还是有办法重振雄风的。

要有效地运用集团的成熟性，必须做到：

(1)设定新目标；

(2)向新的企划挑战；

(3)由于新进成员的加大，重新再编制环扣关系；

(4)变换领导作风，改变以往的做法；

(5)实施扩张环扣的教育与训练。

表 1.2.4　集团(group)年龄层次与其应对措施

	青年期 (混沌状态)	中年期 (成果达成状态)	老年期 (安定、退化状态)
集团的特征	·动机高 ·期待职务未确定 ·集团规则正在形成	·集团规则确定 ·成员相互的任务、期待明确化 ·激励、信赖的关系	·开始模式化 ·手册化、标准化 ·前例、惯例的照章执行
成员的欲求	·希望确立自己的评价 ·希望建立良好的人际关系	·发挥自我能力 ·追求工作意义自我主见、主张的明示 ·工作价值追求	·保护的行动 ·对变化的抵抗感 ·安定、安逸指向
经理措施	·工作的构造化 ·关照每位成员 ·目标明确化	·参与计划的决策 ·权限的委让 ·犒劳属下 ·强化培育、指导	·对未来展望的再重建 ·展望(目标、梦想)的创造 ·使命(使命感、努力)的重建

四、集团合作分析

一般人常会把欢乐融洽的气氛，与团体合作精神混为一谈。如果同事之间能彼此倾诉，大伙的感情也不错，而将这种现象视为工作岗位上的团体精神也很好的话，那就大错特错了！因为这种现象只不过是表示大家志同道合而已。那么为什么会产生这种误解呢？这是因为一般人并未掌握到团体精神的重要性。

1. 何谓团体精神

(1)所谓团体是指为达成目标(数量、品质、服务、交货期、成本等)的最适当的人员构成单位。团体的定义就是达到效果的最恰当人员。

(2)所谓的团队精神是指由于经理发挥了卓越的领导能力，促使所属成员发挥本身最大限度的能力，团结一致以完成目标；公司方面则获得卓越的绩效，成员之间有坚定的信赖关系等的最高状态。

2. 团队精神的发挥

(1)发挥领导能力；

(2)显现成果。

如此，才会有坚定的信赖关系。从两项定义来看，就会明白光是欢乐融洽的气氛，并不能表示团体精神很好。欢乐融洽只是必要的条件之一，不能视为充分的条件。一个团体如果没有表现出一项成果，即使彼此欢乐融洽，他们还是没有团队合作精神的。团体精神最佳的状态，就是每们成员都具有向前迈进的意识和共同分享成果上的喜悦。这样，就会产生坚强的相互信赖关系，而这样的公司也必定大放异彩。因此每一组织必须要有一套可以让成员真实体会到成果的制度。

第三章　经理的心理完善

第一节　训练自信心理

一、自我肯定的含义

与别人建立开放、真诚、直接和适当的沟通行为，就是自我肯定的行为。

自我肯定的行为可以增加一个人选择的自由度。当一个人拥有选择的自由时，自尊自重的感受会取代压抑、委屈或愤怒等伤害人的情感。

在讨论自我肯定时，十分强调一个人是否自尊自重。以真诚的方式表达自己，得到自尊与自重的感受，同时也能尊重别人，才是自我肯定的真谛。我们可以在生活中学习自我肯定的行为，以便有效地处理人际关系。

二、自我肯定的表达方法

简单地说，自我肯定是：坚定的原则与温和的表达。在行动上可分成四个动作：

(1)描述情境；

(2)表达情绪；

(3)提出意见；

(4)征询讨论。

在自我肯定的行为中，非口语部分包含：目光温和的接触、脸部表情放松、声调坚定平稳、说话流利、保持适当距离、姿势适中、语气肯定。在口语部分包含：练习说“不行”、“不要”、“我不喜欢”，以平稳的方式叙述自己的感受与意见，并学习事实、感受、期望、讨论四者兼具的表达方式。

三、自我肯定的使用时机

(1)有人请你帮忙，你心中乐意，却不知怎么拒绝时；

(2)有求于人，又不知从何开口时；

(3)经常一个人埋头苦干，不愿意求人帮忙时。

四、坚定者的特质

(1)温和，但不羞怯：因为他对自己有信心，重视自己的价值；

(2)坚持，但不顽固：因为他认为重要的原则，即使在家人或外人的压力之下也不退却；

(3)关怀，因为他重视别人的权益；

(4)表达清楚，声调、姿势、态度都能配合决心，让别人清楚感受到他所要表达的内容；

(5)勇敢，因为他有自信，不会畏惧压力或嘲笑；

(6)满意，因为他能在环境中保持他的权益，且不去侵犯别人的权益，双方都满足；

(7)有自我价值感，透过与人平等的交往，自己能由别人的尊重中更重视自己为“人”的价值。

五、软弱者的特质

(1)行为退缩，宁愿躲在人群中，经常不愿与别人的眼神接触。

(2)被伤害被欺负，因为不善于维护自己，不但别人轻易地侵犯他，有时也无意中引导别人来占他的便宜；

(3)听从别人的决定，由于他不看重自己，所以很容易放弃自己的想法，觉得别人的意见比较高明；

(4)表达含糊，因为他不敢争取自己的利益，即使表达了他的需要，也常含混不明；

(5)压抑感觉，因为他不敢把自己的意见或需求表达出来，老把它往肚子里吞；

(6)不喜欢自己，因为他觉得自己比别人差劲；

(7)否定自己的价值，因为他看轻自己，认为自己是没有能力、没有用的人。

表 1.3.1　反应类型表

	自我肯定型	非肯定型	间接攻击型	直接攻击型
人我地位	我行·你也行	我不行·你行	我行·你不行(但是我让你以为你行)	我行·你不行
对自我权利的假设	澄清和肯定自己的权利而不侵犯别人	允许别人侵犯自己的权利	开始时允许别人侵犯自己的权利·后来又间接的侵犯别人	允许自己侵犯别人的权利
决定权	双方共同决定	让对方决定	替别人决定·但对方不知道	替别人决定而且让对方知道
行为	合作的 直接面对 平等的	逃　避 投　降 放　弃 压　抑	暗中攻击 迂回攻击 表面和平	好　战 向外攻击 冲　突
内在对话	我的权利和别人一样重要,我有权利去肯定自己的权益	我没有什么权利	我受到伤害我要报复	我的权利比别人重要,我要争取自己的权利
自我的感觉	我觉得和别人是平等的,我有自信心	我觉得自卑,我说不出我想说的话	先前我觉得不如人,但是之后我觉得比别人优越	我觉得自己比别人优越
对方的反应	彼此尊重 不尊敬 罪恶感 生　气 挫折感	困　惑 挫　折 受制感	受伤害	防　卫 羞辱感

哈佛头脑体操

自我训练

1. 程序

(1)训练员询问成员,怎样才算自我肯定的人?摘要写在海报纸上。

(2)说明坚定者与软弱者的特质,请成员三人一小组讨论其影响。

(3)说明妨碍自我肯定的内在恐惧,请成员三人一小组填表,并分享填写内容。

(4)说明反应类型表,请成员阅读资料(之二)的情境,并填入自己的反应,三人小组讨论并核对反应类别。

(5)说明权利的意义与重要性,请成员填写“我有哪些权利”,三人小组分享,并推派一人报告填写的内容。

(6)三人小组讨论、练习资料的例子,训练员检核成员是否确实了解自我肯定行为的做法。

(7)请成员回想自己在生活中有哪些不能自我肯定的行为,填入资料(之五),并斟酌自我肯定反应的行为,由三人小组讨论,直到满意为止。

(8)团体统整,训练员检核成员不能自我肯定的行为,进行讨论或演练。

2. 注意事项

(1)训练员于活动中应多联系,例如成员间相似的软弱点、权利与成就,须以客观的角度观察,不能自我肯定的原因是否来自文化、角色或社会阶层,引发成员信任、开放的气氛 ,促成行动改变的意愿。

(2)注意传统规范所造成的不能自我肯定行为,不必急于要求成员改变,让成员体验这些规范与他的关系,协助成员了解这些规范对他的意义与影响。

(3)三人小组于活动开始即成立,全部活动组内人员不变动,以增加安全感,组成三人小组时,训练员可鼓励成员,主动邀请自己关心的组员。

3. 资料

[之一]　妨碍自我肯定的内在恐惧

1. 害怕伤了别人的感情

例:______________________________

2. 害怕被拒绝

例:______________________________

3. 害怕失败

例:______________________________

4. 害怕被伤害

例:______________________________

5. 害怕有经济困难

例:______________________________

____

[之二]　分辨你的行为反应模式

1. 情境

你正搭高速列车到纽约途中,邻座男士抽起烟来,于是空气变得很差,使你难以忍受。在这种情况下,你会如何反应?阅读下面的反应,并找出最接近你自己反应的句子。

2. 我的反应是

(1)我觉得生气、愤怒,可是我不会有什么反应。

(2)我觉得生气、愤怒,而且会用攻击性字眼和声调告诉对方他不应该在车上抽烟。

(3)我觉得生气,但我会用平静的语调告诉他,请他不要在车上抽烟。

(4)我觉得生气、愤怒,但不对他说什么,而是去对乘务员抱怨这个人抽烟,看看她可以做什么。

3. 反应类型

(1)非肯定型。

(2)直接攻击型。

(3)自我肯定型。

(4)间接攻击型。

[之三]　我有哪些权利?

1. 生涯计划与事业选择方面

(1)我有没有权利去要求别人帮助?

(2)我有没有权利决定是否继续进修?

(3)那些对我很重要的选择,我有没有权利不同意父母的意思而自己决定?

(4)我有没有权利不接受别人给我的忠告?

(5)我有没有权利决定如何利用我自己的时间?

(6)____________________________

(7)____________________________

(8)____________________________

(9)______

(10)______

2.人际关系方面

(1)我有没有权利让别人知道我很生气?

(2)我有没有权利选择与谁做朋友,不与谁做朋友?

(3)我有没有权利拒绝人情请托?

(4)与朋友交谈,当不想继续时,我有没有权利停止这个谈话?

(5)我有没有权利请邻座的人不要吸烟?

(6)______

(7)______

(8)______

(9)______

(10)______

3.感情婚姻方面

(1)在男女朋友之间,我有没有权利拒绝对方的亲密举动?

(2)我有没有权利主动追求我喜欢的异性朋友?

(3)我有没有权利让对方了解我的感觉?

(4)我有没有权利决定自己的终身伴侣?

(5)我有没有权利决定自己什么时候结婚?

(6)______

(7)______

(8)______

(9)______

(10)______

[之四]:自我肯定行为练习

1. 主管对部属说:"你必须更努力工作,我们需要的是一个在这个领域中的经理,而不是一个跟随者,我实在很怀疑你是不是有这个能力?"

如果你是部属,你是反应是:

______

______

请对照"反应型表",看看你的反应是属于哪一型?

如果不是自我肯定型,请修改成自我肯定型的反应:

______

______

2. 你排队买票,要看七点的电影。这是一部精采的得奖影片,所以观众很多,排在你前面的人不少,你耽心若是买不到票,又得排两小时等下一场。但这时候,却有人在你面前插队。你的反应是:

______

______

______

请对照"反应类型表",看看你的反应是属于哪一型?

如果不是自我肯定型,请修改成我肯定型的反应:

______

______

[之五] 我不能自我肯定的行为

请你想一想,在生活中有哪些你觉得不甘心 、委屈、挫折或误解的经验?在这些经验中是不是有些你重视的权利被侵犯被压抑了? 请把这些经验写下来,并尝试将自我肯定的反应方式写出来。

经验一:______

______

自我肯定的反应:______继______

______

______

经验二:______

自我肯定的反应:______

______

______

[之六] 自我肯定量表

姓名:______ 性别:______ 日期:______

评分标准:1.从来没有 2.很少 3.偶尔 4.大多是 5.经常是

1.当一个人对你非常不公平时,你是否让他知道? 1 2 3 4 5

2.你是否容易作决定? 1 2 3 4 5

3.当别人占了你的 位置时,你是否告诉他? 1 2 3 4 5

4.你是否经常对你的判断有信心? 1 2 3 4 5

5.你是否能控制你的脾气? 1 2 3 4 5

6.在讨论或辩论中你是否觉得很容易发表意见? 1 2 3 4 5

7.通常你是否表达你的感受? 1 2 3 4 5

8.当你工作时如果有人注意你,你是否不受影响? 1 2 3 4 5

9.当你和别人说话时,你是否能轻易地注视对方的眼睛? 1 2 3 4 5

10. 你是否易于开口赞美别人？　1　2　3　4　5

11. 你是否因很难对推销售员说不，而买些自己实在不需要或并不想要的东西？　1　2　3　4　5

12. 当你有充分的理由退货给店方时，你是否迟疑不决？　1　2　3　4　5

13. 在社交场合你是否觉得没有困难去保持交谈？　1　2　3　4　5

14. 你是否觉得别人在言行中很少表示不欢迎你？　1　2　3　4　5

15. 如果有位朋友提出一种无理要求，你能拒绝吗？　1　2　3　4　5

16. 如果有人恭维你，你知道说些什么吗？　1　2　3　4　5

17. 当你和异性谈话时，你是否感到紧张？　1　2　3　4　5

18. 当你生气时是否会严厉地责骂对方？　1　2　3　4　5

[之七]：自我肯定量表计分与解释

1. 高度自我肯定：分数相加，得分在77分以上者，表示非常自我肯定，经常能适当、适时地表露自己的意见与感受。

2. 中偏高度自我肯定：分数相加，得分在52—76分之间，表示大多数时候能表露自己的意见与感受，但偶尔做不到。

3. 中偏低度自我肯定：分数相加，得分在26—51分之间，表示偶尔能自我肯定，但大多数时候不能表达自己的意见和感受。

4. 低度自我肯定：分数相加，得分在26分以下者，表示非常不自我肯定，经常不能表露自己的意见与感受。

第二节　规划目标心理

一、规划与目标

规划即是决定如何达成所订目标的过程。根据规划执行，我们即可主动地利用计划，使资源能在控制之中，而不只是被动的反应。有效的规划具备下列正面的结果：

(1)它使我们能有效地利用资源；

(2)它使我们能预测问题；

(3)它使我们将自己的目的传达难他人知道；

(4)它协助我们评估目标的可行性；

(5)它协助我们评估实现目标的各种方法；

(6)它协助我们建立事情的优先顺序；

(7)它减少了急忙应急的需要。

二、规划的重要性与急迫性

你所选用的技巧，必须能确切地反映出最后目标的重要性和急迫性。也就是说，主要的目标或决策比次要的目标需要更多的规划。因此，我们必须建立目标的优先顺序，特别重要的是要能分辨重要性和急迫性。

当然，考虑优先顺序时，长期性因素也是不可或缺的，否则很可能会演变成只做紧急的事，而忽略了重要的长期目标。重要性和急迫性因素可协助你和上司讨论事情的优先顺序，并确定双方已取得共识，这使你在别人要求你立刻处理某件事时，你能以自我肯定的态度与之进行磋商。

三、帕累托原理

帕累托(Pareto)是十九世纪意大利的社会学家，他利用图表显示：国家财富的80%掌握在20%的人的手中，这种80%～20%的关系，即是帕累托原理。我们可以从生活中的许多事件得到印证，举例来说：

公司80%的收入是由其全部产品中的20%所赚得的。

生产线上80%的故障，发生在20%的机器上。

80%的员工问题，是由20%的员工所引起的。

事实上，你的问题有80%是由少数几件重要的事情所引起的。利用帕累托原理，你就可以将优先顺序排出来。在维护计划中，哪一部机器应特别注意？哪此产品要特别重视？你的时间应如何投资才最恰当？什么样的投资可以使你的时间与金钱得到最大的回报？哪些部属应该多花点时间和他们讨论等等。

四、一般查核表

利用什么(What)、何处(Where)、何时(when)、为什么(why)、谁(who)、如何(how)等疑问代词，我们即可将目标做迅速且有效的规划。举例来说：

(1)我所要达到的目的是什么(What)？

(2)我需要什么(What)资源？

(3)什么时候(When)需要这些资源？

(4)有谁(Who)可以协助我？

(5)次要目标是什么(What)？

(6)哪些地方(Where)需要资源?

(7)我应该如何(how)组织?

(8)其他。

上述的一般查核表,大略说明达到整个目标所需的次要目标。此外,它也能以逻辑的顺序,列出所有的次要目标,以显示达成最终结果所需的行动顺序。

当次要目标以连续方式出现时,此种形式的规划更能发挥其功用。

五、特定查核表

对于有定期性循环目标要达成的人,如果他们有一份为目标所需要的工作检核表,将可省下许多时间,并提高工作效率。下面是商店拜访程序的例子:

(1)在联络簿上计划拜访;

(2)整理进行拜访所需的所有装备;

(3)进入商店并告知抵达;

(4)检查所有的装置,含清除肮脏、受损、过期的存货,注意已无存货的货品,整理货架,补货等;

(5)和经理讨论价格差异问题、本周的促销活动等;

(6)商品促销;

(7)进行附加的活动,如新材料的提供、额外的展示等;

(8)订出下次拜访的时间;

(9)填写联络簿。

表 1.3.2 甘特图范例说明

_____ 部门　　　　制表人:　　　日期:

类别	顺序	细目	进度计划(年度)												承办人	代理人	备注
			1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月			
行政工作	1 2. 3.	州月报表、季统计表汇整 电脑维修 行政会报															每月25.30日 每季一次 每周一10:00～12:00
招募工作	1. 2. 3. 4.	各部门人事资料汇整 拟新闻稿 面谈书面资料准备															
薪资作业	1. 2. 3.																

甘特图是以时间为横轴,事件为纵轴的条形图。甘特图可用来规划和监督发展,能特别地显示在特别时间内所有的预定活动,以及在预定时间内应达到何种阶段,此图可发挥极大的功能。

六、挂图或日志

挂图和日志是两项最有用的规划辅助工具。这两个方法都是将计划转变为时间和日期,同时用来监督进度。和甘特图一样,挂图可以显示出哪些区域的资源超载,哪些区域不足。日志则可用来做一段短

时间内的详细计划，而且对有效的时间管理而言，日志也是相当重要的，它可提醒我们应该做的事，并避免会议时间互相重叠等等。

七、脑力激活与角色扮演情景模拟

当我们处理一项问题，需要在思想上有所突破时，首先必须摆脱思想在以往意识型态中的抑制力量，我们所需要的是创造性思考，即开发众人潜在创造力的脑力激活法，不过，若要使脑力激活发挥真正效用，有关脑力激活的一些原则必须要遵守。

（1）暂停批评，直到所有的构想发表完毕为止；

（2）愈多愈好，重量不重质，引发更多的点子，就是增加找到真正好意见的机会；

（3）古怪的创意也无妨，必须能容忍最疯狂的主意，最糟的是每个人什么都不表示；

（4）串结联合，可以根据别人的点子，予以增删，搭便车以利思想驰聘。

在工作中，我们时常会遭遇一些棘手的状况，规划如何处理状况的方式之一，就是在面对实务的状况之前，事先练习各种不同的方法。最好的方式就是要求某人扮演在真实状况中你必须面对的对象。如此，当你真正面对这个人时，成功的机会就增加了。

哈佛头脑体操

规划目标：造新桥

1. 程序

（1）“造新桥”活动说明。

（2）合约条件说明。

（3）介绍设备与审查员（由训练员担任）。

（4）各组分别围坐于桌前进行讨论，讨论进行至五十分钟的时候，设备员发给各组成员以下材料：

①张索：每组一张硬纸板，长五十公分，宽十二公分；②石块，按各组所列数目；③胶带一卷；④胶水一支；⑤剪刀一支；⑥刀片一支；⑦五十厘米尺一把。

（5）建造新桥。各组准备好了之后，在审查员的监督之下，开始造桥。审查员必须审核下列事项：

①所费时间；②桥柱间距不得大于一公分；③张索、石块、时间、利润、质量是否与预先估计表所列符合？④记录结果；⑤评估审美观点，决定是否颁给环境奖金。

（6）分组讨论

①请成员先各自填写讨论纲内容；②派员报告。

（7）统整

①在活动中有什么感受？②有什么启示？③说明有关规划的概念及其与活动目的间的联结。

2. 活动器材

（1）硬纸板若干张（五十公分×十二公分）；

（2）石块（积木）；

（3）剪刀、胶带、刀片、胶水、尺（五十公分）；

（4）秒表或计时器；

（5）“造新桥”说明（每组一份）。

3. 注意事项

（1）讨论题纲重点在于让成员体会规划的重要性；

（2）活动设计重点在于使成员发现，行动之前的规划是成败的关键，如果有些小组造桥的结果与预估一致或与预估相背，请他们说明原因，促成全体学员的学习效果。

（3）规划说明可利用投影片进行，但须在“造新桥”活动进行之后。活动进行中，训练员不必给予暗示。

（4）在建造新桥阶段，必须监控，但因为审查员人手不足，故各组须分开进行，此时应减少其他组员观摩，以免造成学习效果，影响评分的公平性。

4. 资料

［之一］　“造新桥说明”

这个练习是要成员在限定的预算之下，设计及建造一座桥，如果小组成员希望建造一座即经济又实惠的桥，其目标必须明确，计划必须周详。

1. 指南

你们是由当地公司聘请的一组专案小组，必须提出建造康定桥的构图。桥下的湍流有 45 厘米，造桥的原因是桥断了。

工程研究的结果发现：造桥失败的最大原因是因为河床无法支撑桥墩，因此，新桥必须直接横跨河的两岸。

由于康定桥的地点偏远，因此两端支撑桥身所需的大石，得由邻近的采石场供给。张索及其他的必要材料如胶带、涂料等，则免费提供。

2. 设计

你将有一个小时的时间来进行状况评估，并且告诉设备员关于你在合约内所提及的建构的细节。

一小时的时间将到的时候，所有的材料都会准

备齐全。你可以在这个规划阶段试试材料,但不准做任何的组合。

3.建造

你们小组的造桥设计,建造的时间将受到严密的控制。

(4)评估

小组讨论计划与建造进行的方式,将由审查员于工程完成后进行评估。

[之二] 合约条件

1.材料

张索(mm)	所需高度(mm)	
450	100	3.000.000
460	110	3.100.000
470	120	3.250.000
480	130	3.350.000
490	140	3.800.000
500	150	4.100.000

2.样式

在张索的两端各有一倾斜面,倾斜面的长与宽,必须和横跨的张索一样。倾斜面必须由一系列的桥柱支撑,桥柱的间距不得超过10厘米。

环境奖金:所造之桥最符合审美观点的小组,将得到一笔五万元的额外奖金,桥的建造成果则由审查员评定。

3.成本

(1)土地:由康定桥委员会捐献;

(2)张索:免费供给,但数量由设备员决定;

(3)劳工给付:每分钟二十万元;

(4)建筑材料:工程开始之前所采购基石,每块五万元,开工之后所采购的基石,每块十万元。未使用的石块可以退还设备员,每块回收价二万五千元。

4.质量

桥一旦造成之后,即由审查员进行审查。未符合标准的桥,将没有任何的酬劳。有关桥可容忍的坚固程度的有关问题,也将提供给审查员。

表1.3.3 造新桥预估计划表

公司名称	
桥上张索的长度	
所需之石块数量	
预测之利润	
实际使用时间	
实际利润损失	

第三节 去除防卫心理

一、防卫心理的产生

弗洛伊德的人格理论认为人有三个我:本我(ID)、自我(EGO)和超我(SUPEREGO)。本我是欲望我,遵循享乐原则,属于生理或生物性的低层次的我;自我是主宰我,遵循原则,在个体的需要和外在环境的限制之间取得平衡,并以有效的方式应付现实问题。超我是道德我,遵循道德原则,按照良心及规范的标准行事,属于精神面的高层次的我;

三个我基本上是彼此相对而不协调的,因此人格结构本身即隐含着冲突性,当本我的欲望与超我的理性产生极大的矛盾,超过自我所能负荷的强度时,个体即产生焦虑、不安,有时候这种冲动与不安会被个体压入潜意识中,而影响个体的行为,或者个体借着防卸机构,得到调整。

我们都期待自己能勇敢地面对问题，理性地寻求解决的方法，经过深思熟虑后，采取最有效的行动，不过我们有些行为可能受到潜意识动机的影响，而采取了无效的方式来面对问题，防御机构即是其中之一。

二、防卫机构的功用

个体究竟如何运用防御机构，以逃避或降低焦虑，并维持个人自尊呢？假使防卫机构只能有部分的成功，则防御机构不会像目前如此频繁地被使用防卫机构提供我们防护的盔甲，当我们没有必要防卫的时候，可能就会卸下它，并依事实情境来面对未来、面对问题。因此，防御机构能暂时帮助我们解决迫在眉睫的威胁性事物。

1. 提供时间，使我们能够解决压得到我们喘不过气来的问题

当我们一时无法以理性的方式解决问题时，极可能感到失望，同时，对我们的行为做出片面的判断，而轻视自己或自我贬抑，除非我们能够找出较佳的方法来解决冲突，否则情况将继续恶化。

此时，防卫机构能够缓和这种情绪，就像某些药物虽然不能真正治愈疾病，但却能减轻症状。例如，对花粉热过敏的患者来说，在未做花粉检验及注射过敏症药物以前，先给他一点抗组织胺剂，可以消除患者打喷嚏、发痒及流泪不止的痛苦。这种暂时减轻症状的方法，能使患者舒适一点，直到做根本的治疗，并发生效用为止。同样地，防卫机构也能暂时帮助我们消除焦虑，直到我们采用较实际的方式，解决个人问题为止。

2. 防卫机构使个人有实验新角色的机会，因此可以教导我们新的适应方式

在我们因为错误的理由（如反向作用），或误解别人（如投射作用）而对于事实认识不清时，则对我们的行为及反应方式，提供了一个机会——从错误中学习并改正错误。例如：我们可能判断别人是阴险、狡猾、善耍手段，但后来发现这些都是不实的诈传，或夸大的描述，甚至是自己偏误的见解所致，则此时我们能够学习改正这种错误的判断。开始时，虽是自我防卫，但可能由此而改变个人的顺应方式。

3. 合理化作用可使我们未来的行为合乎理性

当我们“正当”的理由，来满足自己，可能是一种似是而非或以偏概全的错误推理。但也因为寻找这种理由的过程，使我们能够仔细分析事情的前因后果关系，假如后者发生的话，则目前合理化作用的防卫机构，可能成为未来理性思考的基础。

三、自我防御的缺陷

上面的陈述，好像防御机构是有益无害的，其实不然，事实上使用防御机构异于放弃个体的自主权与成长的机会，因为它具有下列的缺点：

1. 治标而不治本

利用防卫机构不可能达到目标，驱动力还是存在。行为的结果，也不能完全消除紧张与焦虑。

2. 它使个体逃避问题而没有解决问题，甚至制造出新问题

像压抑、投射、替代、疾病的适应等，只是将问题“化装”转移成另一种形式而已，个体其实继续停留在不适状态中。

3. 它是不切实际的虚有招式

防卫机构所提供的盔甲，使人从真实的生活情境中撤退下来，而无法积极发挥自我潜能。

4. 不能使个人学习较成熟的行为方式

只有以真诚一致的态度去体验生命，才能提高自尊与自我价值感。防卫机构是“幽晦暗淡”的轨道，无法显示人性中的闪光和成熟面。

四、如何减低防御

杰克·吉伯博士花了八年的时间，发现六种对立行为会减低防卫性行为，他称之为支持性行为。这六种行为是：

1. 描述

对外在事件及内在感受以客观的口气正确地描述出来，不带有评价、控诉的味道。

2. 问题导向

双方愿意互相分享、讨论并共同找出解决问题的方法，而不是以自己的地位、身份、语言、态度及身体行为来控制别人的想法。没有人喜欢被摆布，控制的行为很容易引防卫，问题导向则会使气氛协调、融洽。

3. 自发

自发是一种真诚的态度，把自己真实感受表达出来，没有特意考虑修饰，故意想要得到好的反应，当别人运用谋略算计你、操纵你，会使你在察觉之后引起防卫，而真诚相待则可使彼此信任不再防卫。

4. 同情

将心比心、设身处地与对方产生共鸣性的了解，向对方表达了解并接受其感受，使对方感觉到被关心与尊重。对人最严酷的罪刑不是讨厌他，而是不理

他、冷淡他,所以情绪漠然会使对方自我防卫。

5. 平等

能肯定别人的优点,不摆出高高在上的姿态,愿意平等地看待对方,则对方会有安全感,否则面对优越感极高、认为自己是很好的人,会使对方备受威胁而引起辩护、反击或防卫。

6. 协商

当我们表现出协商的态度时,即是愿意开放自己,接受新的信息与想法,当一个人武断地极力表现自己的意见,通常是有兴趣赢得争辩而不是解决问题,所以面对这种没有回旋余地的处境时,当然会保护自己,出现防卫行为。

防御行为是相互影响的,当甲的自我概念受威胁而采取防卫行为后,也会影响到乙开始防卫起来,从而引起恶性循环。相反的情况也会发生,即甲以支持性行为对乙,乙也会受影响以支持性行为回应,又更促使甲的支持性行为产生,成为良性循环。

哈佛头脑体操

消除防卫:跟潜意识密谈

1. 程序

(1)概念说明与活动说明;

(2)跟潜意识密谈。

①两人一组,就海报上所列,举出自己常用的防卫方式;(先填写资料之二)

②讨论自己常用的防卫机构对自己的影响。

(3)团体总结。

①检查成员是否正确了解心理防卫机构的内涵;

②以成员所举的实例,引导其察觉心理防卫在沟通中的障碍;

③引导成员思考如何去除防卫,并提示成员在“自我挑战”的单元,学习积极面对问题的态度和方法。

2. 活动器材

(1)海报纸若干。

(2)防卫机构名称与例子的卡片纸(训练员事先制作)。

3. 注意事项

(1)视人数多少调整“寻找失散家人”活动的卡片纸数。

(2)活动进行前,请成员先阅读相关内容的书籍。

4. 资料

[之一] 各种心理防卫的摘述

表 1.3.4 防卫机构摘述

名称	定义	例子
压制(sup—pression)	有意地抑制威胁性的刺激	一个股票投资人,在连续盘面下挫后,不再阅读有关股市分析的杂志
压抑(Rep—ression)	不自觉地抑制威胁性的刺激	一学生一直不记得去年的当他的老师的名字
说谎(Ly-ing)	故意用谎言来防止威胁,以达到安宁	一个人告诉其他人他的事业蒸蒸日上,事实上他知道自己的企业快要倒闭了

名　　称	定　　义	例　　子
装病(Na—lingering)	借着假装生病来逃避威胁	一个男孩说他头痛,以逃避上学
疾病的适应(Adjust-mint by ailment)	不自觉地以真实的或假想的病,做为逃避焦虑的一种方法。	一位妇人每当她碰到不愉快的情境或讨厌的人,会有很严重的头痛出现
合理化(Rationa—liza—tion)	用一种个人和社会所接受的方式来解释行为	医生说:"我在手术进行中说说笑话,只是想调整工作情绪,并不是冷漠无情,如果我也有焦虑万分,伤心欲绝,对每个人都报以同情的眼神那根本没办法工作
固定(Fixa—tion)	一种已经成为不成熟及不适当的行为模式,仍继续的存在	一个已届婚龄的男人,仍事事依赖母亲(即仍受母亲影响,以母亲的意见为依归)
退化(Re-gres—sion)	退化表现出不成熟及不适当的行为模式	一个刚结婚的妻子,与丈夫吵架时跑回去找妈妈
认同(Ldenti—fication)	吸收一个有价值的人、团体及事物的优良特质,且建立与其同一性	一个小男孩拒绝和另一个男孩打架,但一直坚持,"我哥哥只要三分钟就可以把你哥哥摆平"
投射(Pro-jec—tion)	将自己的特质归因于他人。	一个男子存有不忠实的企图时,表现出对其太太轻浮的行为
替代(Dis—placement)	转移对某个对象的看法、感觉或行动到其他对象上	一个女孩生她姐姐的气,就拿剪刀将姐姐的衣服剪碎,或把姐姐的书撕破

名　　称	定　　义	例　　子
反向作用（Reaction formation）	借着强调相反的特性,去抑制、掩饰或克服威胁的冲动	一个感到自己很软弱无用的人,会以强硬、冷漠的态度出现
幻　　想(Fantasy)	在假装的游戏、幻想及白日梦中找寻满足	一个不受欢迎的男孩,做白日梦,幻想他是众所瞩目的焦点

[之二]　我常用的防卫机构

例一：

____

隐藏的内在情绪：

____

防卫方式：

____

例二：

____

____

____

隐藏的内在情绪：

____

防卫方式：

____

例三：

____

第四节　把握情绪心理

一、理念与情绪

根据理性情绪治疗法的理论,情绪是源于个体的想法、态度、价值。引起个体种种情绪的,不是事情本身,而是个体对事件的看法或其自我对话(Self Talk)。Ellis 的"A—B—C"理论对此做了深入的阐述,同时也是理念情绪治疗的核心论点。Ellis 认为引起情绪结束(Emotional Consequence;C)的并非事件本身(Activating Event;A),而是个体对此事件的想法(Belief Systen;B)。换句话说,焦虑、沮丧、敌意等情绪结果(C)的产生,并不是由所发生的事件(A)所引起的,而是由想法(B)所产生的。例如:一个人被解雇时,很沮丧,他或许会认为是"解雇"这件事使他郁郁寡欢,但事实上是他对"解雇"这件事的解释使他沮丧,他可能告诉自己:"被解雇实在太没面子了,万一找不到工作,熟人问起来岂不是丢人现眼!"就是这些想法引起了他的情绪　。

因此,Ellis 认为人的情绪在本质上是一种态度与认知的过程。所以,一个人的情绪不但源自于个人的哲学信念,且会因为不改变这些观念而使情绪持续下去。所以我们可以经由改变我们的想法,来改变与控制情绪:换句话说,即是借着修正我们的想法、内在自我语言,即可减少自我贬损的负性情绪,并消除情绪困扰。由此可知,只要人能控制自己的想法,他就能使自己过着满足、自我实现的生活,甚至在任何一种情境中都能平和快乐。

二、常见的非理性想法

非理性想法与心理健康的确息息相关,所以去除非理性想法实为维持心理健康之道,也唯有合理的思考,才能导致理性和谐的生活。

1. 什么是非理性想法

Ellis 提出强烈地影响人们生活的十一个非理性想法:

(1)一个人应该被他周围的每一个人所喜欢和称赞;

(2)一个人必须能力十足,在各方面都有成就,这样才有价值;

(3)有些人是败坏的、邪恶的,所以应该受到责骂与惩罚;

(4)当事情未如己意时，那是很可怕的灾祸；

(5)不幸福、不快乐是外界环境的造成，个人是无法控制的；

(6)我们必须离开危险、可怕的事情，而且必须时时刻刻忧虑其危险性和可怕性；

(7)逃避困难与责任比面对困难与责任容易；

(8)一个人应该依靠别人，而且需要有一个比自己强的人做依靠；

(9)过去的经验与事件，决定和影响目前的行为，而且其影响是永不消失的；

(10)一个人应该为别人的难题与困扰而紧张、烦恼；

(11)每一个问题都仅有一个正确完善的解答，我们必须找到它，不然将是莫大的灾祸。

2. 非理性想法的演变

以上的不合理想法，可以归纳出十一个错误的公式，以做为我们探索非理性想法的线索，前者为合理的情况，后者为所演变的错误公式：

(1)我喜欢如此→我应该如此。

(2)我表现好→我不好。

(3)有时候→经常。

(4)可惜→不值得可惜。

(5)好像是这样→确实是如此。

(6)也许→应该。

(7)很难→我有想法→这种想法。

(8)许多人有这种想法→这种想法必定是正确的。

(9)到目前为止如此→必然永远如此。

(10)我烦恼→不该由我烦恼。

(11)有些→也许有些。

根据情理来分析内涵，情绪困扰常是将“想要”、“希望”变成“一定”、“必须”所造成的。一个情绪出现使人常相信他必须要拥有某事物，而不只是想要或喜欢它而已，因此常将这种情况。要求应用于各方面的生活上，尤其是关于成就和获得别人赞赏方面。当个体不能达到他的目的时，就容易产生焦虑、羞愧、沮丧等自我贬损的感觉；当个体将这“要求”应用在他人身上，要求别人“应该”如何时，若他人不能符合其意，则往往落入生气、敌意、不满的情绪中，而引起人际困难。

三、理性思考的内涵

“思考”是一种对情境冷静、有组织的知觉，个体能客观地比较在此情境中的各个元素，并且由比较区分的过程中得到一个结论。

1. 理性思考的准则

所谓的“理性思考”是指能以客观事实为基础的理性、逻辑、客观的思考方式。Maultsby曾在一九七五年提出理性思考的五个标准，他认为若能遵守以下五个准则中的三项，就属理性的思考：

(1)它是以事实为基础的。

(2)能保护你的生活。

(3)能使你更迅速达到你的目标。

(4)能使你和别人保持良好的关系，防止你和他人发生很大的冲突。

(5)可防止情绪困扰的产生。

2. 理性思考的效果

一个理性思考能以较客观合理的方式观察行为表现，不受外界评价左右，对事理能做正确的分析，能过更有效的生活。

一个理性思考者，并不是没有情绪的个体，相反的，他可能会有强烈的情绪，但只是一种适当的强烈情绪。

理性会阻止不适当、自我防卫性的情绪产生，并会使个体持有适当的情绪，且合适的表达出来。

哈佛头脑体操

把握情绪训练：打击魔鬼

1. 程序

(1)概念说明与活动说明

(2)请四位成员扮演“魔鬼”，并带上魔鬼面具，面具里藏一封魔鬼信函。

(3)魔鬼出现在成员当中，同时尽量抓住其中四分之一的成员，使全体学员分成四组。

(4)成员取下魔鬼面具，同时将信函所示情境分析、解剖：

①情境事件是什么(Activating　Events)？

②对此事件的想法是什么(Belief　System)？其中有哪些是非理性的想法？

③所引起的情绪结果是什么(Emotional　Consequence)？

(5)各组向全体成员说明内容，并共同将非理性想法改成理性想法。

(6)填写“非理性想法转换表”,尽量以自己的生活或工作为例。

(7)活动分享:

①成员是否了解什么是非理性的想法及其影响?

②分享非理性想法转换表的内容。

(8)团体统整

①成员常有的非理性想法有哪些?隐含的“公式”是什么?如何转变成理性想法?

②对这个活动的感受如何?

2.活动器材

(1)魔鬼面具。

(2)魔鬼信函。

3.注意事项

(1)训练员于活动前说明A—B—C概念。

(2)提醒成员于前一周即阅读活动相关内容。

(3)魔鬼出现时可戏剧化些,也可播放较具震憾效果的音乐,此外,最好将桌椅搬离活动场地,以免魔鬼抓人时产生碰撞。

(4)将IB(Irrational Belief)改成RB(Rational Brlief),提醒成员勿以“合理化”叙述为理性想法,须以行为叙述理性想法。

(5)分组的组数超过四组时,须另拟“魔鬼信函”。

4.资料

[之一] 魔鬼信函解析表

说明:A(Aetirating);IB(Irrational Belief);C(Emotiongal Consequence);RB(Ratinal Belief)

信函(1)

A

____

IB

____

C

____

RB

____

信函(2)

A

____

IB

____

C

____

RB

____

信函(3)

A

____

IB

____

C

____

RB

____

信函(4)

A

____

IB

____

C

____

RB

____

[之二] 非理性想法转换表

例:我应该永远保持快乐的心情(非理性想法)。

1.我能永远保持快乐的心情(应该—能)。

2.我能有时保持快乐的心情(永远—有时)。

3.我能有时保持快乐的心情,当:

①心情好的时候

②工作如期完成的时候。

③与丈夫(妻子)的误会化解的时候。

练习1:______________________________

练习2:______________________________

练习3:______________________________

[之三] 魔鬼信函

1.信函(1)

我希望我的人际关系很好,我很想得到别人的喜爱,我应该得到每个人的喜爱和赞美。但昨天总经理说我的桌子太乱,我觉得一切都白费了,我根本就不受重视,他一定不喜欢我。

2.信涵(2)

我是一个主管,我必须很能干、很完美,并且在各方面都有很好的成就。可是上次开会的时候,我有点累,做结论时,讲错了一句话,他们都在底下窃笑,哎!身为主管竟然犯下这种不可原谅的过错,真是太丢脸、太失身分了。讲话都讲不好的人,一定不会受

到尊重的,我真没用。

3. 信函(3)

你看看,一个大学毕业生,居然干出偷窃这种勾当,老师跟家长应该彻底检讨一下,怎么教的嘛!学生也太不自爱了,念到大学,书都白念了,会有报应的,舆论界应该借些机会好好发挥一点影响力,这种人,不必原谅他,简直是社会的祸害!

4. 信函(4)

怎么会是这种人呢!不是约好十二点钟的吗?我们五个人开会,他为什么突然不来了?有事?谁没事啊!?这怎么讨论嘛!缺了他那部分,根本就没办法讨论,我都计划好议程了,好啦!现在全泡汤了,咱们也不用开会了,真是的,我都计划好了的,现在这么一拖延,后边的事情麻烦可就大了。

［之四］　魔鬼信函解析

1. 信函(1)

A:昨天总经理说我桌子太乱。

IB:我应该得到每个喜爱与赞美。

C:①我不受到重视,我觉得好失望(自卑的);②一切努力都白费了(没信心的);③他一定不喜欢我,我没有价值(否定自己的)。

RB:

①我喜欢得到别人的喜爱与赞赏(合理的公式);②我能有时得到别人的喜爱与赞赏,当……(以事实为基础);③因此,有时我无法得到别人的喜受与赞赏(防止情绪困扰产生)。

2. 信函(2)

A:上次开会做结论时,我说错了一句话。

IB:我必须能力十足、很能干、很完美,永远不能犯错。

C:太丢脸了,太失身分了,我觉得很懊恼(沮丧的)。

RB:①我希望我能表现得很好,做个称职的主管(合理的公式);②若是时间充裕、准备周详、精神饱满、信心十足,我可能表现是令自己满意(更迅速达到目标);③一次行为不能代表我整个人(以事实为基础);④不一定每一个人都在嘲笑我(防止情绪困扰产生)。

3. 信函(3)

A:一个毕业生偷窃。

IB:一个大学毕业生应该自制检点,做出这种败坏风俗有害社会的事,应该受到责骂与惩罚。

C:①我不能容忍这种事,想到就一肚子火(生气的);②我对家庭教育和学校教育的功效感到怀疑与失望(失望的)。

RB:①当教育良好,环境配合,且他本身发展健全,又没有发生突发的特殊事件时,大学毕业生是可以自制检点的(以事实为基础,借此机会检讨原因);②大学生偷窃是件令人觉得十分遗憾的事情,或许是个人成长过程或家庭学校教育发生偏差所造成的(防止情绪困扰产生)

4. 信函(4)

A:有一个人因故无法出席开会。

IB:我已经订好会议议程,现在无法按计划进行,那一切都要泡汤,麻烦大了。

C:①他失约使我很生气(愤怒的);②事情不能如期进行是很槽糕的事(慌乱的)。

RB:①他没有来,我们就无法按照原订议程讨论,我觉得很遗憾(防止情绪困扰产生);②如果我们先讨论其他部分,或修改讨论程序……,是否能有所补救(更迅速达到目标)。

第五节　强化交流心理

一、语言交流三要素

我们须由经验(发生的事情)、行为(做了什么或没做什么)及感受(随经验及行为而生的感觉与情绪)来叙述自己的事情,或倾听别人的事情,才能真正掌握语言沟通的三要素。

1. 经验

指遭遇的事件:

(1)外在:其他人可以观察到的事件。如“他不断告诉别人我不诚实”、“过去五年间,我换了七个工作”。

(2)内在经验,别人无法看见。如“我有高血压及严重的头痛毛病”、“夜里睡觉,我经常梦见被卡在固障的电梯里”。

2. 行为

指表现或拒绝表现的行为:

(1)外在:别人能观察到的行为。如“我对他生气时,就撕他的画出气”、“当他说我不是男子汉时,我气得不吭一声”。

(2)内在:在想像世界中表现的行为。如“我在心中复述着我对他说的每一名话”、“我每天都想着怎么把他顶回去,痛骂他一顿”。

3. 感受

指在行为表现之前、之时、之后或潜藏在心中的

感觉与情绪，并使经验与行为添上了色彩与强度。

(1)外在：形之于外或谈及的感觉与情绪。如“当他说我做得很好时，我高兴得眉开眼笑”、“他没有打电话来，我觉得好失望”。

(2)内在：心中的情绪与感觉被刻意的压抑住或不表示出来。如“当他当众卖弄自己时，我心中气得半死”、“他伤得我好深，可是我装作没事”。

若我们以具体的方式来说明经验、行为及感受，并叙述事情，则沟通的过程将更明朗、清楚与完整。

二、“我”信息的沟通

“我”信息的沟通技巧，可以协助沟通的双方更能认清感受、传接回馈以及要求对方改变行为。

当双方关系重要而又互相信任时，传达“我”信息是最有效的沟通方式。如果对方的行为难以忍受，而且彼此之间有极大的困扰时，便有必要表达出来。我们往往都是假设对方知道我们的感受，可是没有人是对方肚子里的蛔虫。如果要别人了解，我们必须告诉对方自己的感受以及对他的期望。

1.“我”信息的内容

(1)确认自己的感受。

(2)说明产生感受的原因。

(3)说明对我们产生的影响。

(4)说出我们希望对方的行为做何改变。

例如：当_______，我_______，因为_______，我希望你_______。

有时候双方沟通的信息不清楚，左耳进右耳出，毫无进展。突破沟通障碍需要冒一点风险，而“我”信息可以直接了当地说清楚，帮助你维护自己的权益，而不侵犯他人，同时也是取代被动攻击行为的好方法。

2.小心你的权益被侵犯

在被动的互动过程中，个人时常提供对方侵占自己的权益或占自己便宜的机会(“我想你不会愿意教我怎么做这个进度表吧！”、“你想不想去跟这个客户联络呢？”)。在这种情境中，对方很容易便拥有控制权而侵占你的权益。你有权利要求对方，当然，对方也有权利拒绝。可是，当要求十分具体清楚且合理时，成功的可能性便增加。

在攻击的互动过程中，个人以牺牲他人的权益来获取自己的利益(“你是一个粗鲁的莽夫，做事从来不用大脑”、“我已经厌烦你自以为是的高傲姿态，你嫌我做不好，那以后你自己来”)。攻击性的互动，经常型僵了沟通的气氛，很可能导致激烈的争执。

在沟通过程中，如果能充分了解双方的经验、行为与感受，又能以“我”信息来陈述自己的情况，则沟通将能具体而顺畅。

哈佛头脑体操

强化交流训练

1. 程序

(1)概念说明与活动说明。

(2)替成员戴上头盔，成员不能看到自己的头盔，其他成员也不可泄漏。

(3)成员除了不知道自己的头盔是什么之外，可以清楚地看到其他成员的头盔内容。

(4)提供讨论话题，要求每一个成员自然地与别人联络，特别强调每个人做他自己，不是角色扮演，也不必猜测自己的头盔内容，只要按自己的意思反应。当别人反应时，要遵从对方头盔上的指示语对他有所反应，再次强调，不准告诉别人他的头盔内容，但需要按指示语做联络反应。

(5)二十分钟之后停止联络，并请每位成员猜测自己头上的角色和指示语，然后将头盔取下大声念出来。

(6)团体统整。可请成员分享，在本活动中是否联想到生活中有哪此事件，可以修改成“我”来表达，而能更有效地达到沟通的效果。

2.活动器材

事先做好头盔，将指示语写在硬卡纸上，用绳子在两端系牢，绑在成员额头上。

3.注意事项

(1)若是成员人数超过头盔清单数，多余的人可列为“加冕员”，并于活动进行中担任“观察员”。

(2)视时间许可，请成员提出实例做角色扮演，确实体验语言沟通三要素至少以及“我”信息的内涵。

(3)于团体分享过程中，择取适当时机，邀请二位成员念资料，对焦与不对焦的联络，请成员讨论二者的差异，及其中所运用的沟通技巧与影响。

4. 资料

［之一］ 信息交流范例

1.情境

一位三十五岁的男士,大学电子系毕业,在某电子公司已任职五年,此次公司业务主任空缺,他想:“我大概没希望,因为我一直是个倒霉鬼,虽然我的工龄比其他竞争者长,但这年头已经不兴这一套了,什么敬老尊贤、长幼有序,根本就没这回事! 我看这还是别做白日梦了。”

2. 经验

指发生在他身上的事件。本例中的经验部分是指他在公司颇为失意,虽然有主管职位的缺额但他觉得轮不到他。

3. 行为

指做了或没有做出来的行动。本例中的行为部分是指:“我还是别做白日梦了。”

4. 感受

指伴随某种经验或某行为所引发的情绪或感情。本例中的感受部分是指:“我大概没希望,因为我一直是个倒霉鬼。”

［之二］　引导交流的方法

1. 引导对方说出“经验”的示例

(1)我看得出来你很生气,但我不知道究竟是怎么一回事。

(2)我知道只要你一看到他就变得十分烦燥,但我还是不了解,他究竟做了什么事,让你这么生气。

(3)你说你工作很不愉快,你是否愿意告 ,办公室里发生了什么事情,以及什么因素使你不愉快。

2. 引导对方说出“行为”的示例

(1)二个星期前,年终考绩报告出来了,你说你觉得轻松了不少,因为结果还算理想,只是比老王稍差,你觉得有点沮丧,因此生活变得较杂乱,告诉我你最近都在做什么?

(2)当经理把你的报表丢回你的桌上之后,你做了什么? 或想做什么?

3. 引导对方说出“感受”的示例

(1)你暗中发现他获得了你失去的工作,你怀疑这是因为你是女性。可以想像得到,在过去的一星期,你内心感受一定十分复杂,愿不愿意说出来呢?

(2)当你的主管当着其他同事的面指责你的错误时,你呆在那里不知道怎么办,我想你的感觉可能相当尴尬难堪吧?

［之三］　“头盔”讨论提纲

(1)在团体角色压力下及被“贴标签”的情况下,有什么感受?

(2)当别人以他的“刻板印象”对待你时,你要如何反应?“我”信息是否有助于沟通?或是你会采取逃避、攻击等反映?

(3)了解别人的“经验”、“行为”、“感受”对你的沟通有什么益处? 在刚才的过程中有哪些状况可以运用?

(4)生活中人哪些时候我可以用“我”信息及语言沟通三要素来互动,请大家一起来练习。

(5)对“交流与不”的体验,是什么因素促成了其中的有效沟通结果?

［之四］　“头盔”清单

1. 无知者:命令、控制、指挥“我”。

2. 伙计:警告、威胁“我”。

3. 犯错者:训诫、说教、告诉“我”应该怎么做?

4. 迷途羔羊:给“我”忠告,提供解决的办法或建议。

5. 重要人物:依顺“我”,听“我”教导、谈论、推理。

6. 小人物:判断、批评、责备“我”或对“我”不以为然。

7. 攻击者:中伤、归类、揶揄、大家都躲着“我”。

8. 专家:请“我”分析、诊断,“我”学有专长。

9. 受挫者:给“我”肯定、赞美及正面的评价。

10. 土地公:向“我”寻求同情、安慰、支持及解决烦恼之道。

11. 嫌疑犯:对“我”质问、探询、盘诘。

12. 小丑:要“我”讲笑话,拿“我”寻开心,挖苦“我”。

13. 经验者:请“我”叙述事情的大概。

14. 感受者:请“我”说出“我”内心的感觉。

15. 行动者:请“我”说出“我”想怎么做或做了什么。

16. 对焦者:请“我”说出“我”的意见、想法,但不评价“我”。

17. 坦诚者:请“我”说出“我”的需要、感受,不嘲笑“我”。

18. 催化者:请站在“我”的立场体会事情对“我”的影响。

［之五］　针对性思想交流

甲:你好! 有空吗?

乙:我没事,坐呀!

甲:我有一些餐厅方面的问题,我想,或许能跟你聊聊。

乙:好呀! 我最近也常听到这方面的事。

甲:我敢打赌每一个人都在抱怨,你不会相信的,餐厅实在太糟糕了,我不知道要怎样去形容,它简直就不该存在,早该勒令歇业了,太可怕了,我再也不去那里。

乙:既然如此,你为什么不到别的地方吃呢?

甲:我已经买了这学期的饭票,我没有多余的钱了。

乙:你能要回饭票的钱吗?

甲:我试过,他们不肯退钱,事实上他们根本就不理我。

乙:所以你必须在那里吃饭了,对吗?

甲:但是我不愿意去那里,一想到要去那里吃饭,我就觉得难过。

乙:可是也有很多人天天在那里吃饭,我想那里的食物不会很差吧!

甲:我不认为这能证明什么,你在那里吃过饭吗?

乙:嗯,没有,最近几年没有,我以前常在那儿吃饭,大概是我刚进公司的时候。

甲:我想,那时候的菜色大概比较好。

乙:不会哟!我告诉你,事实上,现在比较好,以前才差呢!工会报纸都报导了。后来换了人经营,我知道现在餐厅的组织都调整过了。

甲:这个我知道,但是我觉得现在不会比过去好,我认为报纸不再刊登,是因为他们觉得登了也没有效果,真的。现在不会比过去好,而且比过去更糟糕。

乙:如果你当过兵,你就会体谅的,小唐,我曾经当了三年兵,我觉得有一天你入伍当兵,你就会欣赏任何东西了。

甲:哦?!你是说军中的伙食更差?

乙:对!我想那是你所能吃到的最难吃的伙食。

甲:比我们餐厅更糟糕?

乙:对!

甲:哦!我不知道,我有朋友在前线当兵,他们说伙食比这里好,甚至海岛上也比这里好。

乙:不会吧!

甲:我哥哥曾当过兵,他吃完餐厅的东西出来,我问他味道如何?他说他从来没吃过这么难吃的东西。

乙:嗯!我不太确定这件事我能帮你什么。

甲:我想也许你可以去跟他们反应一下食物很差,最好能叫他们把钱退还给我,我和他们谈,一点效果也没有,说不定你找他们谈会有效。

乙:嗯!或许有用,但是这样不能使你真正对自己负责,饭票是你买的,因此,你只好去那里吃饭,忍受那里的一切。

甲:这……我实在不能忍受再去那里吃饭,他们……他们怎样对待人,你知道吗?我的天呀!当你好不容易排长队轮到你时,他们对待你,就像你是一只猪走近水槽一样。

乙:哦?

甲:他们把食物洒得满地都是,一团糟,而且工作人员态度也很不好。

乙:但是,如果大家排队等了老半天,却没食物,大家一定会生气的离开,那餐厅就会没生意了,所以他们必须很有效率地把食物放在每一个人的盘子上,让每一个人很快地吃到自己的东西。

甲:这……!我晓得,但是,我觉得他们应该待人亲切客气一些。

乙:嗯!

甲:而且食物是那么差,我就是不知道……我就是不能再去那里吃饭了,我只有在很饿而不得不去吃的情况下,才去那里吃,我能不吃就尽量不吃。

乙:我想你刚才说的是很重要的关键点,“当我很饿时,我到那儿吃”,也就是说,如果你饿了,你就能吃,我想……

甲:这……对,很饿的人什么东西都吃,但这不是生活的方式,我想退我的钱,这样我能去我喜欢吃的地方吃,我需要那些钱。

乙:恐怕这件事我不能帮你。

甲:这,好吧!很谢谢你和我说这件事。

乙:不客气,随时欢迎。

甲:再见。

乙:再见。

[之六] 非针对性思想交流

甲:你好!有空吗?

乙:我闲着,坐呀!有什么事吗?

甲:嗯……我想和你谈谈餐厅的事情。

乙:好,你是说餐厅的事困扰你。

甲:对,你知道,我必须到那里吃饭,而且三餐都在那里吃,可是伙食那么差,我真的受不了,食物真的很糟,糟透了!再到那里吃我会吐,我不知道怎么办才好?

乙:你没有其他可行的办法了吗?这件事不好处

理喔！

甲：我买了整年的餐券，但没办法退回我的钱，我所有的钱都花在这餐券上了。

乙：这件事使你觉得无能为力，就好象你一点办法都没有了？

甲：对，我觉得无能为力，我没有钱了，无法到别的地方吃饭。但是，那里的东西那么差，我一点都不想去吃。

乙：嗯，这真的是蛮冲突的，好像没有一个好的选择。

甲：我讨厌去餐厅，我很少去那里吃饭，这种情形已持续很久了，我不知道该怎么办才好？

乙：如果食物好些，你会去里吃吗？

甲：是的，我想我会去。

乙：而且还会吃得很愉快？

甲：这，我不知道是不是会吃得很愉快，但是至少我可以忍耐，你知道那里的情形——人很多，排队要排很久，而且很嘈杂，但这些不太影响我，倒是那里的伙食真的很糟糕，我的天，你知道那里的食物有多差吗？

乙：这，我也听到一些，但是除了这个之外，是不是有别的事情也让你对这地方觉得很不舒服呢？

甲：对，比如你排队，你等了，又等，再等，最后终于轮到你了，可是那里的工作人员根本不把你当人看——他们只是把你视为是经过的一些盘子或某种不友善的动物，象上周我排队时，我问工作人员……她就很凶得向后站，你知道吗？我问她，很有礼貌的问她，可不可以给我一些青豆，但她却把青豆丢到我的盘子里，当她把盘子交还给我时，青豆溅出盘子，整只手都沾了一大片，反正，我不觉得他们把你当人看。

乙：真是很没人味的对待，除人很挤之外，还有没有……

甲：还有，在你点完菜之后，你必须找一个地方坐下，人太挤了，所以你必须和别人坐在一起，哎哟！反正我觉得挺可笑，我自己坐在一个桌子边，而同桌的其他人都很熟悉，他们是同一群人，有说有笑的，而我却要坐在那儿听他们谈笑风生；他们了像吃得非常愉快，但我却只是在吃饭。

乙：嗯！

甲：至少食物得爽口宜人，而且和一些朋友一起吃，这样才愉快，才不会令人心烦。

乙：听起来好像是没有人和你一起吃饭，而且食物很糟糕，令人不愉快又心烦。

甲：我每次到那里，都觉得不太舒服，因此我不常去那里。只有当我很饿了，不得不去吃饭时，我才去。

乙：我想如果要你说出那里最糟糕的事情，你可能会说是和别人一起吃饭，却不能和大伙打成一片吧?!

甲：这，我不知道这是不是最糟糕的事情，但是，你知道，当我朝四周看，看到别人一起吃饭、谈天，吃得很愉快，看起来是那么美好。

乙：如果你有一些朋友和你一起用餐，会不会比较能忍受那里的食物？

甲：或许吧！有个阿狗阿猫的，总比孤伶伶一个人好。

乙：交朋友对你来说是一件困难的事吗？把自己介绍给别人，会不会觉得不舒服？

甲：我不太习惯这样，怪怪的，因为我想他们不会想跟我谈话，你知道，他们已经聊了这知久，这么起劲，他们已经那么熟了，我莫名其妙的加入，我不知道要说什么。

乙：你不知道当你碰到新朋友时，你要怎么说才好，或者怎样去认识他们？

甲：对啊！我不知道自私做，我可能说：“老天，这食物真差，是不是？”而他们说：“是呀！”就只谈这些，我曾经碰过一次这样的情形。

乙：在他们同意你的看法之后，就没话可说了？

甲：对，就是这种情形，我就是不知道如……如何和别人谈得很融洽。

乙：我想，也许我们可以一起来改善这个问题，例如：接近别人、认识别人、和他们交谈等等。

甲：可是我不知道我是不是可以，我觉得我……是那种……那种害羞……害羞的人，要认识别人要花很多的时间，我一直都缺少朋友，但是我想我在这方面就是一点办法也没有。

乙：你是说，你不想改善它，或者你不确定……

甲：不是，我希望能和别人谈得很愉快，如果我知道怎么做的话。

乙：嗯！

甲：你想，在这方面我们是不是能做些什么？

乙：你愿不愿意改变自己？如果你觉得有必要也想改变自己，我们才能一起想办法。

甲：真的吗？我很乐意谈这件事。

乙：好。

甲：哦，我现在还有点事，可是我希望能尽快与你再谈这件事。

乙：好的，等你忙完之后我们谈吧！

第六节　有限沟通的心理

一、沟通和有效的沟通

1. 沟通

沟通即是有效地传达信息给对方。沟通是双向的互动过程，沟通的目的不是要证明谁是谁非，也不是一场你输我赢的游戏。学习沟通之后也不能保证日后的人际关系就能畅通无阻，但有效地沟通可以使我们很坦诚地生活，很有人情味地分享，以人为本位，以人为关怀，在人际互动过程中享受自由、和谐、平等的美好经验。越是与自己或别人有完整、充实的"接触"，我们越能感觉到爱、健康和价值感，并且更知道如何有效地解决我们的问题。

就方式而言，沟通包含口语与非口语两部分。

就内容而言，沟通包含事（contant）与情（feeling），即沟通的内容和感受。

就情境而言，沟通包含自己、别人和二者之间的关系，要和自己接触，也要和别人（沟通的对象）接触，更要和双方所形成的关系接触。

就过程而言，沟通是双方之间意思的传达和接收。它包含了四部分：

（1）你的意思是什么？

（2）你如何传达你的意思？

（3）你的意思如何被接收？

（4）当你的意思传送出去或被接收后，产生什么结果？对你们之间的关系有什么影响？

2. 有效沟通的原则

（1）了解自己的感受，学习自我沟通。

（2）查证别人的感受，注意信息的互动与回馈。

（3）不要强迫别人与你沟通，也不要太快放弃与对方沟通。

（4）同理不是同意，接纳不是接受。

（5）不同不是不好，不同只是双方不一样。

（6）正面表达自己的意思，减少扭曲、伪装、防卫。

（7）你认为"对的"，对方不一定认为是"对的"，对方所采取的方法对他而言才是"对的"方法。

（8）留个机会让别人说说他们的想法，留个耳朵听别人的说法，不要采取闭关自守的态度。

（9）沟通时要有感情，并能体会对方的感受，但也不是完全感情用事而失去理性，若沟通时不了解双方的感受，则不能算是完整的沟通。

（10）不采敌对态度。发怒与敌对不同，告诉对方你对他发怒，可能无法与他沟通，但仍有沟通的可能；至于采取敌对态度，如嘲讽、批评、讥笑等，就很难沟通了。

最重要的是在沟通时要确实"听到"、"听懂"、"听完"对方的谈话，并且在互动过程中要澄清自己所听到、所了解的，与对方所表达的是否有偏差。

二、沟通在技巧上的分类

1. 单向沟通及其局限

所谓单向沟通或单向倾听（one－way listening）是指只有听者接受说话者的信息而彼此没有交换信息，或称为消极倾呼（passive listening）。最典型的例子是学生听老师演讲式的课，或观众看电视、听众听广播。在人际沟通中也有这种情形，某人掌握整个谈话，其他人只有做听众的份，或父母训诫孩子不准插嘴。

单向沟通（其实不能称为沟通，应该是单向"不"沟通）最重要的特征是其中几乎没有包含回馈（feed－back）。接受者也许有意或无意地会用非语言方式，如点头、微笑、眼光等来表示传送者的信息被收到，但没有口语方式的反应来表示信息是否接收到。

因为说话者不会被打断或叉开，所以这种单向方式沟通传送信息的速度很快。同时这也是听的一种很适当的方法，听别人说出来有时是协助他了解问题的好方法，有些情况下，对方不需要做任何反应，只要你听他说就够了，如果是这样的情形，倒不一定需要对"人"说，有时宠物或照片都可以做为代替品。

但是除了上面的例子以外，单向沟通可说是无效的沟通，最简单的理由是接收者对传送的说话内容必有或多或少的误解。至少有三种误解，请你一面读一面想想看自己是否也曾如此。

第一种误解是传送者把话说得很清楚、很正确，而接收者听错了，例如加 1/4 杯水听成加四杯水、十二点见面听成二点见面。

第二种误解与第一种相反，听者听得很仔细，说话者说错了。

第三种是说话者的内容没错，但是不够具体，模

糊不清，听的人就用自己的方式而非以对方的结构来解释，例如“可以晚点来”，结果听的人晚很久才来；因为“晚点”到底多晚，双方的解释不同，因此造成误解。

2. 双向沟通

双向沟通（two－way communication）含语言回馈（verbal feedback），也就是接收者传送信息回应给传送者，以核对资料或信息是否真正被收到，在信息互动的过程中，完成了沟通的意义。

三、沟通技巧模式

1. 倾听技巧

倾听能鼓励他人倾吐他们的状况与问题，而这种方法能协助他们找出解决问题的方法。倾听技巧是有效影响力的重要关键，而它需要相当的耐心与全神贯注。

倾听技巧由四个个体技巧所组成，分别是鼓励、询问、反应与复述。

（1）鼓励：促进对方表达的意愿；

（2）询问：以探索方式获得更多对方的信息资料；

（3）反应：告诉对方你在听，同时确定完全了解对方的意思；

（4）复述：用于讨论结束时，确定没有误解对方的意思。

2. 气氛控制技巧

安全而和谐的气氛，能使对方更愿意沟通，如果沟通双方彼此猜忌、批评或恶意中伤，将使气氛紧张、冲突，加速彼此心理设防，使沟通中断或无效。

气氛控制技巧由四个个体技巧所组成，分别是联合、参与、依赖与觉察。

（1）联合：以兴趣、价值、需求和目标等强调双方所共有的事务，造成和谐的气氛而达到沟通的效果。

（2）参与：在激发对方的投入态度，创造一种热忱，使目标更快完成，并为随后进行的推动创造积极气氛。

（3）依赖：创造安全的情境，提高对方的安全感，而接纳对方的感受、态度与价值等。

（4）觉察：将潜在“爆炸性”或高度冲突状况予以化解，避免讨论演变为负面或破坏性。

3. 推动技巧

推动技巧是用来影响他人的行为，使逐渐符合我们的议题。有效运用推动技巧的关键，在于以明白具体的积极态度，让对方在毫无怀疑的情况下接受你的意见，并觉得受到激励，想完成工作。

推动技巧由四个个体技巧所组成，分别是回馈、提议、推论与增强。

（1）回馈：让对方了解你对其行为的感受，这些回馈对人们改变行为或维持适当行为是相当重要的，尤其是提供回馈时，要以清晰具体而非侵犯的态度提出。

（2）提议：将自己的意见具体明确地表达出来，让对方能了解自己的行动方向与目的。

（3）推论：使讨论具有进展性，整理谈话内容，并以它为基础，为讨论目的延伸而锁定目标。

（4）增强：利用增强对方出现的正向行为（符合沟通意图的行为）来影响他人，也就是利用增强来激励他人做你想要他们做的事。

哈佛头脑体操

有限沟通训练：心事谁人知

1. 程序

（1）概念说明与活动说明。

（2）请成员三人一组，分别担任说话者、倾听者及观察者。

（3）请说话者以“在最近发生的、印象最深刻的一件事”为题，加以叙述，倾听者与之交流，观察者观察双方交流过程。

（4）交流尽量以上述“非手绘图”的讨论结果或“概念说明”中的原则，为交流的依据，结束后由观察员回馈观察结果。

（5）三人角色轮流互选。

（6）团体分享：

①哪些因素有利或不利于交流？②以沟通的四个历程，检视交流过程，有何体验？③活动进行中的感受如何？

（7）活动分享与统整。

①对双向沟通的原则是否清楚？②了解沟通过程的四个部分对沟通有何助益？③活动中是否充分运用了沟通的原则与沟通技巧模式的原理？是否有困难？原因何在？④分享“我的沟通历程检核”。

2. 活动器材

（1）投影片、投影机。

（2）几何图形二张。

（3）海报纸、双面胶或封箱胶带。

3. 注意事项

（1）在单向沟通与双向沟通中，对于完成图表有利及不利的因素，可在讨论时书写于海报纸上，张贴在墙上，做“心事谁人知”时，提醒倾听者尽量采取有利交流的态度来沟通。

（2）读图员读图时与读图后，训练员给予鼓励，以减少其挫折感。

（3）几何图形应事先制成投影片，读完后便于成员核对图形，此外，图形本身不具方向性。

4. 资料

我的沟通历程检测

我经常处理不好的沟通情境：______________________________

____

____

在沟通中我的有利因素：______________________________

____

在沟通中我的不利因素：______________________________

____

第四章　经理的角色转换

第一节　管理者人生功课用表

一、生命的蓝图

你对于“生命的期望是什么”要了然在心。依照各个目标对你的重要性，将它们依序排列。好好思考，作出坚定的抉择，以此作为你的人生蓝图。

你如果小时家境不佳，学习意愿也得不到满足，参加工作后又时常受挫，你就会痛下决心要成功。那就是——我必须学会成功。有人以为学习一技之长就能成功，其实技术只是一小部分——当然，是必要的一部分。成功是百分之九十的自我训练和自我意象，以及百分之十的工作技巧。

1. 设定好目标

如果自我训练不够，再聪明也没用；再好的机会，没有大方的仪态，也不会属于你；如果自我意象是垂头丧气，再好的训练也无法让你成功。

如果你能两者并重，成功终有降临之日。那时你会左右逢源，一帆风顺，一切问题迎刃而解，经历使你改变一生的事物。如果你持有这种态度，这本书现在就开启了你成功的第一扇门。

设定好目标，决定好方向；如果你已准备好要成功，就会达到目标。你会计划如何达到它；学习应有的技术，你会学到一切该具备的能力。

我们大多会为旅游作计划，却难得有人为漫漫人生花心思计划。我们总是临渴掘井、亡羊补牢，从不未雨绸缪，等到去职丢官，才穷于应变。

每月写下你的生命计划。或视需要情形来温习这些计划，让成功的印象更鲜明。至少每年修订一次，以适应你的水准提升和兴趣的转移。

此刻就动手写吧！万事开头难，不妨从最容易达到的目标开始。写下你五年之后，会是什么身份地位，然后逐日修改并增添细节。

2. 人生大计不能中断

从现在开始，每个月修订和温习一次你的人生大计。千万别中断——特别是退休之后，仍然定期修订。如果你并非从事自己所爱的事业，就在计划中列出一段时间，让自己做一些喜欢做的事。

只有人生计划会使你生活得更有目标，更有使命感，而且更能把握每一刻无价的光荫。

要达到目标很容易，困难在于设定实际的目标，而且它能一直持续活跃于你的生活中。

许多人第一步成功之后，因忙碌而无法再充实进步，提高他们的能力和水准。

为你初步目标下明确的定义；在下一步骤加上详细描述；当目标全部设定完成，每天早晚复习一次，加以想象。

不具激发性的目标，永远无法达成。也就是说，不具激发力的目标，不足以为理想。随时候矫正自己的目标，让它跟上你最新的念头。

有许多目标你可以达成，有些则只能完成一部分，还有些你无法达到，因为它和其他目标相冲突。果真如此，放弃这些于你无益的目标，千万别犹豫。

困难的目标，激发你的能力，随时保持这种高昂的斗志。当光明开始明灭不定时，检视和提高你设定的目标——不具激发性的目标，比没价值的目标更糟。

为目标下定义，不断修正，相信它会实现——成果就这样出现了。任何人都能完成他们所想的。你也一样。但第一步，你必须知道这伟大的成就是什么；下一步就是设计许多能令你保持高昂情绪的小目标，让它们逐步引导你迈向成功。

3. 按部就班地计划一天

每天的选择、实行、优先顺序的了解，对你大有助益。确信自己的努力没有白费，而且要求事半功倍。谨慎而自觉地决定事情先后，一般人从不这样做。他们只是任性而为，随波逐流。他们是基于恐惧、气愤和报复——而非为了活得更好而努力；他们不求提高效率，而周旋于私人党派或政治成功的梦想，幻化为泡影。

了解自己的需要和如何得到自己所想的。明了这些事情的轻重缓急，你可以按部就班地计划自己的一天。

理论上你每天晚上安排计划,第二天实行;实际上,你随时都可能修订你的计划表。你知道该先做哪一项。

作为一名成功寻觅者,你对于“生命的期望是什么”要了然于胸。你必须依照各个目标对你的重要性,将它们依序排列。好好思考、坚定抉择,以此作为你的人生蓝图。

除了闲谈时,我们会偶尔提起自己真的想做什么之外,平常我们总是谈到义务、开心的事和责任。如果从此刻起,改变这种谈话习惯,正面思维能帮我们扭转乾坤,修正谈话、思考内容,可以向成功迈进一大步。

二、时间计划

如果工作不在生产线上,你大有混水摸鱼的机会;不管在哪一行,你都可以工作得过且过。这是社会和公司的损失,而损失最大的其实是你自己——浪费时间的人,永远不会赢。

有什么绝窍或方法可以帮你最快达到目标?为什么你不学习这个方法?“我没有时间”是最普遍的借口。试想你若拥有这套方法,会是怎么样的情况。然后形成一项自我教导,改变你的日常作息,节省时间。每天少浪费几分钟就大有可观。

1. 一年有十三个月

假如你认为一天省下半小时算不了什么,算算看:除去圣诞节,一天三十分钟,一年就一百八十二小时。以一天工作八小时,一周五天来算,每天省半小时等于一年多出一个月的工作天。这对目标的实现有举足轻重的影响。

但勿操之过急!开始时间每天半小时,二十一天后,你会有惊人的成果。然后,再试着多节省半小时。

那些似乎有三头六臂的人物,之所以能做那么多事,就是因为他们的一年比“常人”多出好几个月!

2. 拟定时间计划的好处

我们都不愿浪费时间,但却很少计较花掉的时光。换句话说,当事业蒸蒸日上,我们对时间的利用,却没有相对提高。

要改善这种情况,必须拟定时间计划。它之所以重要有几点原因:

(1)时间计划可以防患未然。

人都有某一程度的预感。但总是事到临头了才感到事态严重。因为我们不能洞察时机,忽略潜藏的危机,以致一蹶不振。你会有不知要做什么的时候吗?其实你有好多预备工作,等着你做呢!而你应该把它们列入时间计划。

(2)时间计划可以驱除罪恶感。

做事时心不在焉,常是罪恶感的原因之一。荒废时间的感觉令人不安。你的内心里有一丝细微的声音在说:“你是行尸走肉,你是社会的寄生虫,你在世上白占一块空间。”

如果你的工作不是在工厂的生产线上,你大有混水摸鱼的机会!不管在哪一行,你都可以工作得得过且过。这是社会和公司的损失,而损失最大的其实是你自己。浪费时间的人永远不会赢。

每天一早你妆扮齐整,准备开始一天有效率地工作。你习惯性地批文件、打电话、开会,似乎很有效率的样子,但你真的赚到钱了吗?如果你是属于业务方面的工作,只有在别人对你的报价点头时,你才真正在赚钱,其他一切难活儿,都只是准备工作而已。

这也就是说,在这一行,坐办公室不算工作,你的工作是出去和新客户接触。接触的人愈多,收入也愈高。

(3)时间计划可以改善家居生活。

和家人相处有两种情况:刺激或冷漠。为自己订立太多目标,将使你和家人相处的时间减少。

你要和家人相处在刺激的气氛中,或只是冷漠地住在一个屋檐下?

先给刺激和冷漠下个明确定义。前者是你经过计划,空出一段与家人一块儿讨论分享彼此喜怒哀乐的时间;后者是你满面倦容地和家人在一起。

和家人刺激地多接近些;也许只是在一起做做运动或散步、游泳之类的活动。每天借着体能活动,来消除心理上的压力。在回到家之前,准备好足够的精神和家人在一起。

也许会有人对你急于和家人相处不以为然。许多标准丈夫每天准时回家,周末甚至更早。他们的太太反而希望他们有点别的事做做。但这些标准丈夫并非没有目标,他们的目标就是:能每天小酌、看看足球赛、早早下班回家。这些就令他们满足快乐了。这些也就是他们应做的。重点在于:只要自己高兴就行了,不要因为和别人的目标不一样而耿耿于怀。

(4)时间计划是一种自我训练。

计划时间使生活有板有眼。如果不努力工作,我们都会消磨时间。下面几项最容易消磨时间。

①电视。电视真是个奇妙的发明。但它和巧克力、威士忌一样必须有所节制。十七岁以下的青少年,花在电视机前的时间,比做其他任何活动都长,多多注意他们。

②重复。算算看一件事做两次会花多少时间。第一次没完全做好，要花更多的时间讨论、修改，再做一次，这实在浪费时间。投下双倍的资源，只完成一件事实在不划算。

不分轻重缓急。做事没有轻重缓急之分，过一天混一天，没有计划的日子，是一种时间上的浪费。

③拖延。有人从来不订计划，因为他们知道自己绝不会照表进行。他们对自己该做的事，毫无兴趣，每当想起该做而未做的事，就产生罪恶感。不写下计划只是不愿面对现实，逃避该做的事。但到头来依然自食其果。与其拖延，不如好好地计划并实行它，你才能成功。每天早上照照镜子，看看镜中人是不是自己想要的样子。不要抱怨家人、公司、朋友、市场现况和经济情势。是谁造成这些情况的？

④消极、负面的想法。所有抱怨、憎恨的言语，都只是一种浪费。害怕、愤怒、嫉妒于你有害无益。此时此刻专心于有利的事，就是走在成功的大道上了。

3.明天最重要的六件事

每晚写上六件明天最重要的事情。就是这么容易，简单得难以令人相信！但这方法会帮你赚大钱。

抓起手边的任何白纸，告诉自己："我要开始了，明天最重要的事是第一……第二……。"这种方法立竿见影。而且让你花一些心思集中在明天，因为你经常太忙，以致无法为明天做计划。

这个方法为流水般的光荫筑起一道墙。每晚选择这六件事时，就是为未来作抉择。未来就在你的掌握之中。几乎没有人会每晚计划明天；而借此方法，你可以成为所有追求成功者中的皎皎者。

摘记下所有可以想到的事，开始问自己："昨天该做而没做的是什么？"然后再问："哪些事今天应做而未做？"继续问："明天该做的最重要的事是什么？"这张表可能长得不可思义，但不必为此烦恼。

修改到剩下六件事为止。使用这套方法三星期之后，你会豁然开通——你发现到自己在工作时，就在寻找这六件事，晚上你很快就能想出明天的工作和需要有哪些。你会像这样对自己说："北新公司的情况危急，明天得去看看。还要去见史密斯，但我们的提案还没准备好，先去找卡尔森好了。不过，下星期去的话，还可以顺道看威廉。噢！我得先通知玻斯一件坏消息。好吧！明天先打电话给他——先做不愉快的事。"

4.排列先后顺序

排列时从最难的开始，排到最简单的事，如果你如此循序进行，就会达到最高办事效率。排好后，不要再想明天的事，一切等到明天再说。你会发现自己能更清楚地构想出明天如何有效率地一一完成工作，而不是面对六件难事。现在把这六件事照顺序解决。从第一项开始。尽量避免干扰，若无法避免，要赶快解决，然后回到第一件事，迅速完成，做完以后就从表上划掉，继续做第二项。以此类推。对于工作要坚持圆满完成的态度。如此进行三星期之后，你会发现比以前没头没绪的做法，多出许多时间。也许一天你只划掉二件事，甚至一件事而已，但你已把当天最重要的事完成了。有很多人从来没有完成最重要的事。倘使你每天紧扣在这六件事上，绝不会出差错。一个月你做完三十件最重要的事，你还会失败吗？如果一天能完成六件事，一个月共一百八十件，一年二千一百九十件，你整个人生将为之改观。

5.每晚一次

每晚列一张新表，今天没完成的放在明天的第一项。你睡前的目标是选出明天六件事。

只要决定好、写下来，就是很好的准备了。你的心会在睡眠时帮你工作。你可有过这种经验？在重要会议的前一晚，你会想着明天开会时，我要"让他们看——，告诉他们——，也许他们会问——，我要回答——"。此刻，这些答案可能会浮现脑海，但并不如你想要的那么令人信服。第二天早上，当你面对客户时，强而有力的说词竟脱口而出，让你自己都吓一跳，你有过这种经验吗？你也不知道怎么会有这样反应。

它来自你的潜意识，来自心智对外来刺激的一种反应；当前一晚躺在床上做心理准备时，正是在刺激你的心志。但是在床上并不是做心理准备最好的时机。有些人可能喜欢在寂静的小房间里思考。你不妨实验，看看哪种方式最适合自己。

6.广泛运用这种方法

人生不只是做生意赚钱，个人生活也是重要范畴。六件事中应同时包括这两项领域。记下一些重要的私人事物：孩子的生日、结婚周年纪念日，这不都很重要吗？你可能有一年忘了它，这还没关系，但若每年如此，似乎就是你有意要忘掉它了。写下这些私人事物；如果你要对朋友生日有所表示，就排在这每日计划中。对成功的热切追求，常易使你忘了这些人情世故，直到你失去朋友、家人，才恍然大悟。许多向成功努力迈进的人，都发生这种情形，他们就像镜子，一面反映出璀璨事业，但背后却是晦暗无聊的私生活。再走近看，你会发现镜子的背后正迅速的腐蚀，辉煌的事业又能维持多久呢？

如果孩子要你三星期后去参加他的运动会,你答应了,就把这件事列在那天的表上。我们总是记得很多业务上的事情,却老把孩子的要求忘了;而这些小要求,对孩子而言是很重要的。

现在的小孩都很懂事,如果他们两三个星期前就和你预约了,千万别忘记赴约,若你已经有其他约会,就直截了当告诉他们,你为什么不能去,不要搪塞。

7. 中止松散的自我意象

你的成就和你的需要成正比。要成就得多做,就得凡事排优先次序。很多人有松散的自我意象,不顾条理;他们常受情绪影响而不照搬计划。凡事按难易排列,听起来好像是自我管束,所以他们每天漫无目的地工作,不知道从何开始,不久就发现毫无效率,日子倏然即逝,却一事无成。成功的影子消失无踪。因为你未来的形象,完全取决于你的自我意象。

8. 做这六件事

每天完成六件事,会有惊人的发现。放下这本书,写下明天最优先做的六件事。如此实行三周,若你真的想成功,你的生活将不复以往。

9. 只要二十一天

只要求三星期,这三个星期你每晚写下明天最重要的前六件大事。三星期之后你会发现生活变得有组织,比你过去完成的事增加了三倍!二十一天就可以得到证明。

参加研习会的人中,总有人坐在哪儿说:“听来不错哦!”但回家后就忘得一干二净。拿张纸,马上开始吧!如此持续二十一天,你会发现日后不会这样有组织而且有效率。此刻起,就可以步上成功之路。

三、一日之计

你需要的是一卷音乐带,一架录音机和一小段宁静的时间。聆听选好的录音带,然后告诉自己:“今天是最美好的一天,集天时、地利、人和于一身。”

每天一早给自己一个快乐、有效率地自我教导,精力充沛而迅速地开始一天的计划。许多人在前晚上床前就已失去了明日,因为他们带着严肃的心情缓缓就寝;有人在还没起身前,已经自我教导那一天会很倒霉;还有一种为成功忙碌的人,告诉自己凡事一切慢慢来。

如何一早就积极奋发的开始?有十个方法:

1. 听活泼的音乐

振奋思维对你一早的心情有不可思义的影响。放录音带,不要收听广播,免得听到坏消息。

2. 选择有鼓舞性的录音带。

选择可以引发善良动机的音乐听。这种好带子到处都有。

3. 前晚做好计划

前一天晚上做好第二天的计划。不管第二天一早在车上或在家,前一晚,就把音乐录好放在床头几上,一早起身就放出来听。

4. 给自己打气

在长途飞行之后,你有时会一觉睡到研讨会要举行的时候才醒,这显示对于此行已经不再感到兴奋,也没有太在意。这时候先聆听选好的音乐带,然后告诉自己:“今天是最美的一天,集天时、地利、人和于一身。你得好好干,别人可没有责任理会你的倦怠。”

5. 一直向正面思考前进

不管是个人生活或是工作中,你都要做到思想与行动一致。积极热切和否定主义势不两立,你只会被其中一种统治。

碰到客户,你要忘掉麻烦,好好关照客户。他们可是你所选择的衣食父母。牢记:你的积极主动,才是说服客人的诱因。

6. 准备一些好书

在你的床头柜上,别忘了准备几本杂志小品,养成睡前阅读的习惯。

7. 不要灭自己威风

周围有很多人都在伺机消灭你的威风,所以你不必自己动手。当你宁愿败在自己手里,你就会长他人志气而养成这种坏习惯。很快地,你会以别人想不到的方式来打击自己。自嘲和打击自信可是天差地别;你必须相信自己是世上最伟大的人物。深刻体会一下这句话。第一要先爱自己。自杀的人就是因为不再爱惜自己。好好爱自己吧!你就是最优秀的人才。

8. 尊重家人

我们常会无意识地看轻自己的家人,因为我们希望能控制他们。这种想法就像在敲你家的墙角、挖你家的地基一样。如果你家正有此危机,快改变自己。

9. 积极地赞美,吝啬地责备

大多数对别人苛责的人,只是想借此提高自己;但多半只得到片刻的满足。这是个昂贵而短暂的虚荣。被他们看轻的人,往往会伺机予以报复。

10. 运动

一周三次,常保健康,即使是从事体力工作,也需要均衡的运动。因为工作上的劳动,只是一部分肌

肉的重复动作。全身运动——像游泳、慢跑、打球、散步等——更有益健康。

为什么你不经常运动？也许学校的体育教学使你对运动倒尽胃口。不要因为这残存的坏印象，剥夺了享受肢体运动的机会。也许你没时间。其实是你不想付出一些时间。把那些忧虑的时间省下来花在运动上吧！经常性地设计优良的运动，改善你的睡眠和增加反应力。它能快速转变你的态度，平息恐惧感，排除沮丧不安。适当的运动计划，能提高你的判断力和生产力。

慢慢养成运动的习惯，不要过份狂热，但持之以恒。体能活动能增强心理意志，而工作也更有效率，锻炼出充沛的脑力和自我训练的意志。保持向上之心的原动力，是你的自物教导，它告诉你自己喜爱运动，要保持身材。

暴饮暴食、爱吃药、不爱运动的人不重视身体，在三、四十岁的盛年，健康就开始走下坡了。如果他们小心保养，可以多出两、三倍的时间来享受人生，过三、五年快乐的生活。

你只有一个身体，想想看如何改善健康状况。许多健康顾问设法让他们的病人，从运动中恢复元气。你不必花钱费事去请教这些专家来让你运动——就从你床边的地板上开始吧！

第二节　经理人生自我建筑

一、自我教导

这个系统若不是帮助你，就会伤害你。只要你有知觉，它就无时无刻不在指挥你要成功或失败，要健康或生病，要小心应付或孤注一掷。

我们一生都活在一套既定的教导中，不管所遭遇到的，或是我们认为必须做的，都受到这套教导的支配。

1. 所有的自我教导不外三类

(1)本能；

(2)童年时期外在输入的观念；

(3)从童年时期开始的自我人格灌输。

如此分类使得自我教导听来简单，实则不然。自我教导系统是非常繁复的学问，最先进的研究人员也只能了解到其过程及交互连作的概念。

2. 改善自我教导系统

若自我教导系统是负面的，则我们的成就也是负面的。也是就是说，负面的教导以“让我们失败”来完成教导的意义。从另一个角度来看，若自我教导是正面的，则会成就斐然，成为赢家。换句话说，我们一切按照自我教导系统去做。

很幸运地，不必等待科学对这套自我教导系统作全盘了解，我们现在就可以加以改善。如果有人对于自我、生活、成就都完全满意，那就不需要改变这套教导，也不必看这本书。然而大多数人迫不及待地希望改善生活，提高成就。我们应该愿意改变自己，让自己更美好，不是吗？

这些改变要从我们的目标做起。每人都有目标，就连晚上睡在公园椅上的酒鬼都有个目标：再多喝一瓶；暂时破产的大亨也有他的目标：再赚一笔钱。他们都会如愿以偿的。为什么呢？因为他们的自我教导系统要求他们做到。

自我教导控制了我们，因为我们不断地对自己重复这些教导，也常常对任何其他可倾听的对象重复。日复一日，这细微的声音持续在脑海里提醒我们。譬如：

“我还是别尝试的好”

“他们可能排斥我”

“我得做这件事，否则就没指望了。”

“她一定不会和我出去。”

“如果我邀请他，而他不答应，怎么办？”

“我现在没机会赢了。”

“如果错过下一次，连最后的机会也没了。”

我们可以列举出上千种摧毁自信心，令人紧张的教导，会使许多人整天都为这些牵肠挂肚。无怪乎我们害怕新的尝试——因为我们预期失败，而这种期盼成了真正的败因。这是一个封闭的恶性循环：期盼失败带来更多的失败，而失败培育了更多负面的期盼。

我们最好能告诉自己要成功。

也就是培养成功的期望以引导成功，而后再孕育出更多成功的期盼。同样这也是个封闭循环，这就是开始转败为胜的契机。

一开始要告诉自己我可以办得到。虽然技术上会比较复杂。但是基本概念就是如此简单。如果你按部就班按指示去做——经常而且以足够的情感动机——它就会为你开启成功之门。最奇妙的是：一旦你让自己有系统地去做，久而久之，每天不需要花五分钟时间便可做到。

3. 必须遵从的十一条规则

(1)不要担心自我教导的真实性。记住，那是你想成为的“你”，而非今天的“你”。

（2）现在就计划你的自我教导："每天跑500米"。如果把教导放在未来，通常没有效果。"我即将开始每天跑500米"不会发生作用，因为"即将"永远不会到来。

（3）自我教导要避免罪恶感和压力：用"每天早上六点起床感觉很好"。而不要写"我非在六点起床不可"。

（4）情感的包装："不吃那些恶心、甜腻腻的糕饼"。

（5）同时专注于十至二十项自我教导上。当你稳定地达到某项指令，使它成为你的本能时，抽掉那张卡，换上新的教导卡。

（6）从几项易于达到的项目着手，建立信心。比方拧好牙膏盖子。由几项易于着手的事开始，这样才不至于被自己打败。

（7）强调信心："我总给人好印象，因为我了解自己的素质、穿着合宜、对人慈善。"

（8）放松心情及机警的要诀："我做事平稳、轻松而小心。"

（9）以平稳的自信心观察自己的所做所为。

（10）瞄准目标，不要过分。如果你过重，希望减掉些体重，别告诉自己不再吃东西——你可能会把自己饿死。选择理想体重，开始想像你自己以理想的体重享受生活。如果你能充分想像减肥后的好处，你会避开那些零食和多余的卡路里，而达到预期的体重。完全是你自己指导你需要什么。有关健康和节食的自我教导，一定要先请教医师之后再做改变。

（11）把教导卡带在身边。随时提醒自己，起床后、空闲时、睡前都要复习。这一招是很管用的！其效力奇妙惊人而持久。因为它使你随心所欲达到自己的意志。但你必须促使它获得益处——每天温习新的自我教导至少三次，而且要花足够的时间加上充沛的感情动力去想像你将要成为的人，及完成教导后的结果。经过几天的练习，一项教导只需要两三秒的时间就行了。

你必须要让这个方法生效，对不对？

4. 工作与休闲的平衡

英文中最有力的字眼莫过于"平衡"这个字了。辛勤工作，不错，那么尽情地休闲来平衡一下，许多高效率工作者保持着身心的健全，同时增进赚钱的能力，秘诀在于工作之后他们全心投入娱乐活动，保持轻松的心境。

一些事业成功的人，每天以一定量的娱乐来平衡辛苦的工作。如果你的意志力能把持自己，再好不过了。但当你赚到大钱任性挥霍于娱乐上时，你很难节制这暧昧的"平衡"而纵于逸乐。因此大多数要追求成功的人，要以娱乐平衡工作时，比要将自己全心埋首于工作，更需有高度的自我训练。

所谓以每日一定量的娱乐保持均衡是说：每天必须有固定几小时的轻松活动，不论是和家人在一起、去健身房、从事心灵活动、带小孩参加集会、或浸淫于嗜好中，只要是能平衡紧张工作的活动，都应优先用于你自己指定的这一较轻松时光。

5. 正面的心理食谱

什么是正面的心理食谱呢？就是读好书，听好的录音带，和有影响力的人结交。每天睡前读些励志小品，洗澡时放些有益身心的录音带，配合振奋人心的音乐，使你情绪高昂。选择交游，"无友不如己者"。允许大众媒体来污染你的头脑，小心翼翼看、听、读。天灾、人祸、犯罪是报纸和商品的促销者。一般人总愿见他人的不幸，恐惧比信心更容易控制一个人的思想。若信心战胜了惧怕，你就会成功，没有其他的法子能达此目的。

恐惧最易腐蚀你的情绪。这也是它成为大众媒体最有利的商品，倘若你总是对超乎你解决能力的问题伤脑筋，你如何对自己的本来产生信心？如果睡前所看的晚报是你能合法得到的最坏、最负面的输入，它如何能让你第二天起床时充满活力？一年三百六十五天的灾祸和暴力事件，对你的潜意识有害无益。满脑子的恐惧、垃圾和灾难，会在你的目标、行动和梦想之上所能产生的影响就是——恐惧、垃圾和灾难。

确信你告诉自己的每一件事都是正面思想有意识的流露。这并非让你逃避现实；恰恰相反，它是让你以正面、实际、解决问题的态度来面对你的困难。也就是你要甩开于己无干的坏信息。

以激怒的紧张情绪、经常重要正面的自我教导。这是最有效而快速成功的方法。

最好的自我教导虽简短，但有力，而且无往不利。那就是"我做得到"。

二、体力·智力·精力

强健的心理、情绪与精神，来自健壮的身体。假如你想功成名就，第一步，你应考虑健康问题，增强活力；而人越快乐，身体就越健康——这种改变永不嫌迟。

亚特·韩晋森三十四岁不到就已事业有成，后来搬到渡假胜地亚斯本过舒适的生活。当地举办国

际滑雪比赛，亚特自愿作看守员。比赛过程中，看守员必须在冰天雪地里呆好几个小时，确定参赛者是否由旗竿间通过。

第一天他就发现当看守员比参加滑雪更冷。好不容易最后一名选手通过，亚特迫不及地想回到小屋；一个急跃，着地时冰冻的双脚无法承受，使得他一根腿骨碎裂，直到二年后他才可以再度滑雪。如果他当初先在原地作暖身运动，一切都不会发生了。

1. 凡事做好心理准备

正确地使用肢体：在它随压力前，先暖身；正确地运用心志：凡事要先做好心理准备。

正确地运用各部系统。若你需要二十度的室温，就调到二十度，大多数系统就是这样——视需要而定。但是，大量地摄取维生素C，就会造成大量排泄出过多的维生素C，如果一旦不再大量摄取，身体仍会把体内所剩的维生素C排完为止，而导致严重缺乏维生素。不但原本为了健康而吃维生素的目的没达到，反有害健康。

所以一旦开启，就需正确的控制。随时不忘检查，以免走火入魔。

头部和身体的疲倦两者截然不同，这我们都知道，但却不依此常识来安排生活。很少有人会在心理情绪疲备时，还保持着脑力和身体的运作。相反的，我们常常四体不勤，而对我们的眼睛、心灵、情绪作疲劳轰炸。我们的身体需要劳动，堆积的感情想要渲泄而出，但通常我们一把塞住它，而借着大吃大喝来抒发情绪，结果精力并未复原。第二天你还是一样照常工作，以惯有的精力处理例行公事。如果你是真心的成功寻求者，你就应有充沛的活力去寻求成功的机会。

精神上的活力来自身体的活动。你应该聪明地告诉自己你喜欢它。没有其他的方法，可以达到身体活动给予人放松精神和情感的效果。这是制造更多精力的唯一法宝。

2. 开发头发底下的宝藏

长久以来，许多大人物都相信自己的脑力并不比别人强。事实的确如此。近来的研究指出，一般人平均有二百亿个神经细胞，而每一个细胞都可以传递电流到周围的一千到十万个细胞。而每一个神经细胞之间的传递，都是一项记忆体，彼此结合就能创出新的思维与能力。

如果把这数目去除一半，以五万乘以一百亿，会有什么结果？

答案如下：一般人都具有大量未被使用的脑力和超过想像的潜力未发掘出来。我们都可以更有效、更具创造性、更快乐地工作。潜力和我们的表现真是天差地别，研究人员发现，很少有人能运用脑力达百分之十以上。

举例来说，许多人会说他们记不住人名、长相、笑话，但却能记忆多年以前一些切身琐碎的小事物，这该如何解释呢？这和他们的记忆力好坏并无关系，而是那些刺激他们记忆的欲望，使他们想要记住那些事。

你只用了百分之十，还有百分之九十原封未动。你告诉自己用尽了那百分之十，而回家时筋疲力尽，和其他人一样，没有发挥潜在的精力。

运用那百分之九十。它是你的，为什么不用它呢？告诉自己：“我要集中于创造更多的体能和智能”。

3. 学习善待你的身体

吃饭要定时定量，从容而轻松地进食，摄取适当的维生素，有规律地运动，这些可以改善身体状况。很快地，你的身体会有良好的反应。轻松地开始，如果你突然开始剧烈的运动，只会浪费时间，造成反效果；做六星期的体能活动试试，慢慢训练，如果身体发痛，也别指望会在六个星期内复原。运动时给自己一些乐趣，以保持兴致。

如果身体有任何毛病，先去问问老师再开始体能活动。最糟的事就是你拼命、盲目的运动、节食、吃维生素，这只会迅速损害健康。你的身体喜欢渐进的改变，突然而猛烈的改变或压力，很容易使你受伤。学习善待你的身体，它定会回报的。

开始有计划节食、休息和运动，三星期之后看看你的精力有没有增加。这二十一天之内，你会有很大的进步。你的身体是一部机器，用好的燃料、适当的营养调理，它会运作得更久、看来更美，你也能延年益寿地好好享受。

开头二十一天只是起步，持之以恒，六星期内你会发现渐入佳境，九十天后你突然变得精力充沛，工作更积极，思考更快，更进取而较不忧虑，你会工作更多而睡得更少，因为你喜欢这样精神健旺。

你比以前更有信心，个人和业务方面都更有效率，而表现也愈发杰出。你让人刮目相看，被人尊重，成功的感觉使你必然成为赢家。

强健的心理、情绪与精神，来自健壮的身体；假如你想功成名就，第一步，你应考虑健康问题，增强活力。

多年研究中指出，健康情况操纵于自己的方寸

之间,也就是:疾病的严重度全由病人自己决定,由心理影响生理。换一句话说,人越快乐,健康情况越良好。这种改变永不嫌迟。许多疾病都因患者对人生态度转变而有惊人的好转。告诉你自己:"我身体好得很,每一部分都正常运作。原因有七:快乐,热爱生命,一直寻找新鲜的刺激,我知道自己前途光明,只思考有利于身心的事物,适当的运动,避免紧张"。

4. 精力的七大杀手

上面叙述了如何增进体力,现在来看看如何节省精力。方法就是避免下列这些情况:

(1)困惑。困惑使你自我分裂互相打击。你同意最难了解的人是自己吗?我们常会自相矛盾地说:"我该做这个,应该做那个;也许不该做这个,也许做那个比较好"。

最好的解决方法就是去做。空闲时好好考虑你的优先次序、目标和目的。

别小看这种做法。你如何刺激自己做从未做过的大事——如何把你的潜力发挥出来,如果你明了自己努力所为何来,任何对自己所需的详细说明都增加行动力而减少困惑。

它让你了解自己应该从事哪些工作。所以应该扩充知识、多上课、多用脑筋、经常性的思考、接受新的挑战。抛开对世界的猜想和疑虑,清楚地了解自己要做什么。

(2)身体不好。身体不好如同一枚不定时炸弹,随时可能将你瓦解,你必须为健康付出心血,才能保有它。

(3)被迫性的思绪。如果心中有何恐惧无法排解,把它写下,仔细组织起来;也就是将烦扰你的事情做清晰的描述,然后逐一拟定解除计划。大部分情绪方面的问题,只要写出和复习自我教导,就能迎刃而解。具体的难题则需具体地解决。

实际地看清困难,逐步找答案,把大问题分解成一连串的小步骤,然后一举解决。如果办不到,或弄巧成拙,不要退缩逃避,赶快寻找专业人员的帮助。正确的治疗时机,使我们受益良多。

(4)酒精及其他药物。沉溺于化学药物会造成严重的后果,甚至以付出生命为代价。

(5)害怕失败。人都怕输,但失败是人生的一部分,我们可以从中学习。做你最害怕做的事,你就会扫除恐惧。

(6)自我责难和罪恶感。不要责备自己做错了什么,反之,问自己做对了些什么。不断告诉自己会有杰出的表现。刚开始做一件事总难免犯错,如果为此深深自责,你会越来越消沉,而不愿做新尝试。成功的人勇于新的尝试而少后悔,所以他们成功了。

(7)在意别人的意见。也许你的观念与众不同、超凡出众,所以别在乎别人的意见,要对自己的主张有信心。

三、将体能转化为智能

创造力源于智能,其基础建于体力之上。但是体能的发展只是增加你智能的输出量。你如何将体能转化为智能呢?以下有几个方法:

1. 放弃消极思想

这句话做起来并非像听起来那么容易,我们都难免会有某一程度的消极思想,它是我们失败的借口和自我安慰的理由,让我们企图回避挑战。当你的心中满是消极想法时,你的心智就停止活动。你希望迈向目标,但你的消极思想使你的心智停止前进,而转向恐惧、紧张及矛盾。所以当你有消极的负面思想的时候。你应当告诉自己:"我不会让它得逞的,我不要听这些消极的话,忘了它吧!"当你扫去心中消极的阴影后,心智就会开始发展茁壮。

2. 设定工作的目标

目标的设立需要高度的组织,而不是潦草的堆砌。为学习新的技巧、增加收入、事业、个人的成就以及你的家人,请赶快设立目标。清楚地为目标下定义,对你的成功非常重要。只有这样做,才不会被别人的目标所影响。

3. 不为虚名、只为成就而工作

许多人工作只为了赚钱。我想如果你告诉自己是为了成就及使命感而工作,自然会赚大钱。

我相信钱是成就的副产品,对大部分人而言,它不过是成就感的附属品,这点相当重要。很多赚到钱的人依然沮丧,他们沮丧的理由,多半是觉得自己没有成就任何有价值的事情。然而有些人全然以钱来评估一切,即使赚更多的钱,也无法自我满足。他们一切需求都已达到,没有任何事情能够再引起他们的兴趣。他们发现心灵的空虚,无法以财富来填补。

要走出沮丧只有一个方法:除去一心一意赚钱的念头,而扩展自己心智的范围;更新自己的心智能力,接受更大的挑战。如果你能为成就感(使命感)而工作,就已踏上成功之路了。

4. 持之以恒

如果你是个没耐性的人,经过二十一天的自我教导训练之后,你就会变得有耐心。能借着这股毅力,重复温习你的自我教导,而能永久地保持耐心。

5.增加对意志力的要求

不要再对自己说:“我记不起人名,我数学很糟,我不会拼字。”只要你愿意做,即可做到。让我们对这三种情形一一解决。

只要努力,你就能胜任所有你想做的事。成功的人处处都要有好的表现,他们了解一般人都把时间精力花在告诉自己多么差劲,而毫无竞争的准备。

四、支配潜意识

越是重要的问题,出自潜意识的答案往往越正确、越卓越;它是你心血的结晶,也许它会指出新的方向,使你所付出的精力和勇气得到丰硕的回报。

我们大半都会如此,总认为父母、老师、朋友、老板、配偶、公司、国家应当担负起改善生活的责任。但这样并没有解决问题。别人或组织本身,也有自己的问题待解决。

1. 对自己的一生负责

这是什么意思呢?靠别人来做你必须自己做的事,将永远失望。除了自己作主,担负责任外,没有人能代劳。

自己赚一块胜于别人给你十块。自己赚钱可以制造倚靠自己的自我意象;接受别人的给予,只会造成依赖他人的自我意象。这就是为什么“富不过三代、贫不过三代”。饭来张口、钱来伸手的日子最易腐蚀人心,这些人将“死于安乐”,把幸福毁于自己手里。未经一番艰苦创业,哪能得到幸福生活?

“一生对自己的行为负责,只有找自己才能求得幸福。”把这句话一次又一次地输入你的潜意识中。

仔细推敲你要解决的问题,把它界定清楚。先写下来,能有助于你对问题彻底地了解,以谋求解决之道。把它分成几部分,依重要性排列,这样一来你就能很快找到解决的方法。

如果你不想将问题写下来,这表示你害怕。消除的方法是把你实际遇到的问题和你的感受,前后分别写在两张纸上。

当你分开处理性的恐惧和实际问题之后,你的潜意识会解决困难,你的害怕也消失于无形。

将问题提纲大致地描绘成树枝状,且对它下定义之后,你才能解决它。多集些资料,然后拿支笔、几张纸,选个安静的地方写下你的感受和想法。从不同的角度来写,假设任何可能性,然后详细地再写一次。

记住,此刻你不是要“解决”,而是要“了解”这个问题。时机一到,潜意识中自会浮现出答案来。

这种做法有个惊人的结果:这个令人伤脑筋的问题,根本只是庸人自扰。怎么办?第一步先写个正面的自我教导来战胜你的忧虑,然后再一天温习三次新的教导。

要全然理性地思考问题真像是很困难的。要面对所有你能鉴定的事实,权衡所有你能发现的证据,考虑你能想像到的每一种可能,解开你的矛盾,如此强迫自己学习、做许多细微部分的决定。这样一来,你便从这问题中学得很多,而其解决的方法也使你提升了一大步。

尽量完全着力于分析问题,而不要勉强自己去解决。你只是将题目输入潜意识,下好定义,具备了必要的资料,程式就出来了。接着想像你找到了答案,然后统统抛开。在这期间,你完全不要去想它,到了适当的时间,答案会自动出来。忧虑不能帮你解决问题,只有精神轻松,潜意识才会生效。

2. 想像解决问题的喜悦

别躺在床上为了这个困难睡眠不安,只要想着:问题解决了有多高兴,然后入睡。

若第二天答案没有出现,别灰心!总得多试几次,你才能支配自己的潜意识。或许你的方式有瑕疵,隔天再输入一次,直到找出答案为止。但要如何重新输入呢?再次研究这个问题,重新考虑,回顾所有的假设、已做的决定和资料。对问题描述得得清晰,然后花几个钟头假想如果答案出来了,该是多么美妙呵!

若遇了第一个星期还没有答案,不如这样做:到安静的角落坐一会儿,告诉自己再过不久就会解决了,而且你能安心等待。不管怎样,只要你遇到忧虑的问题,就如法炮制。但第二次的定义、分析、解释绝对不要和前一次相同,这点相当重要。每次写都更具体而不相同,帮助你扫去潜意识的障碍。即或你真的无法加入新的观念,也不要忧虑。

告诉自己“我一定得找出答案,我知道能找到”。然后放松自己,不再想它。过了一个星期或更久一点,你就有答案啦!也许它会指出新的方向,使你所付出的精力和勇气得到丰硕的回报。

一旦体验过这种苦尽甘来的喜悦,你会用这种新的能力去征服更大的困难。当然,它需要投注更多努力、专注、时间、耐心和自信才成。然而知道如何运用潜意识,是件多么令人兴奋而又令人信心十足的一件事!

3. 逼出来的灵感

麦基·史匹岚是当今著名的侦探小说家,在他

事业第一次达到高峰时，决定到海边避暑渡假。

漫漫长日，麦基常坐在打字机前工作，但索尽枯肠，脑中却一片空白，无法写作。好在银行里存款足够，写不出来也无所谓，照样享乐度日，存款金额日渐减少，似乎也没什么要紧。

然而，有一天，麦基陷入了经济危机，他必须赶紧赚钱。就在急切需要的鞭策下，几个月来第一次灵感如泉涌，麦基写出了最好的一部作品，迄今仍盛名不衰。

如何练习新主意的技术呢？有五个要求：需求、正确、准备、信赖和实践。

（1）需求。告诉自己的潜意识——我必须、而且真正想要一些新的主意才行。关键在于“想要”。想要远比需要来得迫切，了解这二者的不同是很重要的。经常挫败的人、赌徒、顽固的酒鬼还需新的观念来导正他们的方向，以免太迟。纵然有许多有效的方法，可是为什么他们不采行呢？因为他们压根儿不愿意停止做有害自身的举动；不愿为成功付出代价；不愿面对现实生活；不愿改变。

（2）正确。确实了解你想要哪一种解决方法。麦基明确地了解他想要的是什么——侦察小说的灵感。我们都想要致富的主意，但这并不明确地足以让潜意识发挥作用。把重要和明确的问题切实地输入潜意识，你才能得到创意。

（3）预备。任何事都有代价，有利可图的改革和有效的想像力也不例外。发明创造不是平白得来的礼物。付出了代价之后，想像力和灵感才会源源不断地浮现脑海。创造发明的代价是钻研、从事能获取经验的工作和精敏的思考。专注于钻研让你感兴趣的主题，就会得到灵感。让人成功的新念头，只眷顾积极而聪明地寻求它的人。

（4）信赖。潜意识可以为你所运用，你能巧妙地控制它，它也可以帮助你成长、获胜、使你快乐，所以它伴随着自我教导，使教导实现，这些教导是你未来理想的状态，而不是此刻的你。潜意识会帮助它们兑现。

但潜意识不会让你一直愚弄它，在生出新主意的艰苦过程中，必须让潜意识知道这些主意至少有一部分会被采用，否则灵感就会窒息而死。采用可行的主意越多，你就越能想出更多更好的新点子。

（5）实践。只有把想法付诸实行才能获得成功，不然只是空有构想罢了。

专精于你所选择的工作范围，同时学习一切相关事物，而且就在此范畴中找到最好的工作，不可心不在焉。然后时刻思考如何改善你的专业技术，做到这样，好的主意自会源源不断。成功在于起而行，不是坐而想。

4．小心经营自我意象

自我意象左右了你的思想和行为，甚至操纵了一切发生在你身上的事。运气、意外和天灾人祸，似乎不在你我掌握之中，但我们早已具备了应付这些事情的能力。实际上，我们已设定好这些事情发生后的结果——自我意象告诉我们如何做。

什么是自我意象？它是你为自己创设的一种人格。保持现状并非好事，不要为逝去的机会顿足懊恼，那些已成过去，你的生命就掌握在自己手中。

你会按着潜意识的设计图表生活。自我意象就是自己的蓝图——也就是你对未来生活情况的指示图表，它的影响力远胜一切。既然能发展自我意象，当然也有足够的能力去改变它。一旦我们建立新的自我意象，就会一辈子朝这个方向走下去。

每个人都有自己的心理画像，若没有自我意象，画像不会发生作用。如果自己在心理上绘制出成功意像，外在的表面就无关紧要了。这点你该注意！大多数人都以为一个成功的人，都会有某种特定的外表和气度，甚至说话的方式。但并非如此，他们都有成功的自我意象。

麦斯威尔·马兹博士在他的《人格心理学》中做了证明。马兹博士是一位整型外科，他能化腐朽为神奇，帮助那些请求他“改变我”的人，但令他惊讶的是，80％动过脸部美容手术的人，依然内向、害羞而不快乐。

过了几年马兹博士才了解到原因，外在的面貌改善了，而内心自我的意象却毫无进展。唯有心理上改变自我意象才是最重要的，如果不让意象去配合外在迷人的新面目，她们的人格还是和手术前没两样。自我意象让你配得上你的理想、你的成功。

许多人顺利成功后觉得有罪恶感。是什么造成这种情况发生？你努力赚来的名贵轿车使你到处招摇，老远跑去向老同学献宝。

“看看我的车，不错吧！我终于如愿以偿！”

“一定很耗油吧？”你的老朋友酸溜溜地说。你的优越形成了他的自卑，他和你有同等机会，而你突然超前，不免令他产生酸葡萄的心理。你买车使他自惭形秽，这就是你那部车对他的意义。如果他对这很在意，那不是你的错，而是他的问题！不要因他让你觉得自己犯了错。成功一部分的代价是你越出类拔萃，你那不成材的同事越不是滋味。

五、自我训练

自我训练就是控制心志、情绪和品味;也就是你的意志力、自我控制。它是做你该做的,避免不该做的事。告诉自己:“我能左右自己的思想”。

自我训练是成功的条件。它对生活的影响不可否认,但只要你自己要求,你就能得到它。它来自内心深处。

自我训练可以传送到别人身上,是自我改善的基础。它导引你将时间、精力和金钱,投资在学习和成长之中,使你一天比一天进步。快乐和自我训练是一体的两面,是伟大人格的源泉。

1. 责任在自己手中

时下年轻的一代不喜欢接受磨练,只想轻松地过日子,却希望从生命中得到更多东西。但未经一番寒彻骨,哪得梅花扑鼻香?

许多人没有从小接受训练,因此更难自我修养。小时候训练的责任在父母,但长大后,这责任就交在自己手中了。你为了成功而自我训练,并不是为了父母。

自我训练就是控制心志、情绪和品味;也就是你的意志力、自我控制。它是做你该帮的,避免不该做的事。

你开始以正面思想自我训练,远离醉生梦死的狐朋狗党,让他们无法控制你的言行。你的感觉是心中思考的反映,你的举止是你感觉的反映,所以,控制发生在你身上的事。告诉自己:“我能左右自己的思想”。经由自我训练的力量,平衡理智和情感。

2. 自我训练的范畴无所不包

你会在放假第一天就写作业吗?多数人不会。我们总是一天拖过一天,每天晚上安慰自己:“明天要开始写作业了。”

眼看假期进入尾声了,直到火烧眉毛,倒数第三天才开始动工。如果你一开始就热衷于做作业,告诉自己早开始可以得个甲,就会以愉快的心情去做。今天就开始计划你的进度,然后付诸行动。每件事都以相同的决心,即知即行,收入的的成长率及个人的成长都会突飞猛进。

不要等待,时间悠忽即逝,现在就跨出第一步吧!

3. 重复是最重要的工夫

能有愈多的教导效果愈好,生效所需的时间也越短越好,至少会有个明确的期限。在期限之内每天复习两三次,磨练你对它们的感觉。

每次温习不会超过一分钟。四秒钟看一页,一分钟温习完十五项自我教导。行三个星期养成习惯,你会发现四秒钟内就能进入状况了。重复是最重要的功夫,一天温习几次,这种感觉会推动你去进行。

对一般人而言,十五项教导刚刚好。温习的时间不超过一分钟,一天三次,你很容易就能找到时间温习。等到熟能生巧的时候,可以增加教导事项。

把十五项教导分别写在 3×5 寸的卡片上,一张一项,用橡皮筋圈在一起,其余的教导先收起来。

每当完成卡片上的教导,就把那张卡片换掉。你会惊奇地发现自我教导效果的神奇。等你得到明确的成功,就会相信它是开启成功之门的钥匙。那么就加强运用它吧!

开始时至少有十项教导是关于日常生活的细节,像是养成或改掉某些习惯,这样能快速收效。

每次花半小时复习、更新这些教导,可以收到最好的效果。在这半小时之内,让你强烈感受那些教导背后所蕴涵的感情。如果你能把这套系统发挥到淋漓尽致,你将发现这是一本使你受益非浅的书。

五、我做得到

每一个成功者都对自我教导有点了解,而且能够运用正面的思维方式,来促成有效的正面行动。他们不断地对自己说:“我做得到!”于是他们成功了。

1. 什么是世上至宝

在你从健康、财富、年轻、美貌之间作选择前,让我告诉你:你所能拥有最具价值的东西,是“以生命为赌注的胜利者、人类幸福的奉献者、高贵目标的实践者”这些自我意象。除了这些自我意象之外,任何事物都不会与你长相左右。

2. 一朝被蛇咬,十年怕草绳

研究发现,重复四到十遍的想法会转变成行动。举例来说,你接受朋友邀请,还未去滑冰。朋友警告过你内引擎没加盖,你忘了,不小心烫到脚。朋友的警告没在你脑中“登记”,但第二个警告——脚上的水疱——“登记”了。从那时起,你一天都不去碰那个热引擎了。

这是个有力的“输入”。只有一个吗?事实上,每一次你接近那个引擎,情绪思维就快速闪过脑际:“碰到它会受伤”。这个思维形式就是一种自我教导。

每碰一次伤处,这个思维就出现一次,第二天滑冰时,你会离它远远的。

大多数人有这类的自我教导,一朝被蛇咬,十年怕草绳。最有力的教导,往往是痛苦的记忆。大部分

人都不愿尝试新事物。他们被变化震慑住:“你最好别试,免得后悔”。

一般人总被已经进入意识的经验控制住。从不设法改变这些经验给他的影响,而一味地服从它。他的经验越是偶然的、负面的,就越易使他失败;鼓励负面的行为,将使正面的努力徒劳无功。

每一个成功者都对自我教导有点了解,而且能够运用正面的思维方式,来促成有效的正面行动。他们不断地对自己说:“我做得到。”于是他们成功了。

高层次的实践者,做得更彻底,他们运用自我教导系统化,顺理成章地得到他们生命中想拥有的东西。你还在等什么?赶快开始吧!

有人否认自我教导的效用——但他们仍不停地每天使用。因为大部分时间我们一直对自己说话。只有中坚分子会以足够的智慧去运用正面的自我教导。

自我教导就是仔细而重复地作你想实现的梦。“开始使用这些教导时,梦想尚未实现。”如果已成真,就不需有意识地重复,因为在潜意识里,你已经实现它了。

3. 正面的自我教导

假设你是个想戒烟的老烟枪,你并不真想戒——事实上你爱抽。你心里把抽烟视为粗犷的、性感的、优雅的象征,随你怎么想。但为了健康,你会说:“我将戒烟”。

三个月之后你抽得更凶。不再感到抽烟有什么不对,而且疲于对自己作战。然而你仍然想,也仍然没做到。到底怎么回事?

你别想戒成,因为你教导自己是名烟枪。“是啊!我很想戒,但,哎!我就是办不到哇!你知道,我非常喜欢喝咖啡、抽烟……。”这就是自我教导。不断重复,简直无懈可击!除非另一套自我教导以牙还牙。以下就是办法:

(1)花一段时间想想你为何抽烟。也许你从小就抽烟,因为抽烟使你感觉像个大人。不管你的情感理由为何,六年或六十年来,它一直在兴风作浪,别在这一步上犹豫,戒除理由,彻底改变。

(2)写出对坏习惯具攻击性的自我教导,并附上理由,越感人越好。也许你也不晓得真正原因,但你就是要改变。接着在这些针对问题核心的教导上发展,尽量富于情感地写下你将如何坐享成功的果实,并且多着墨于最大的困难之上。多数人先大声地说出所想的,然后写下强烈的想法,就制作出最具情感、最有效的自我教导了。

(3)不管你要改变任何私人习惯,教导都要带感情,就像上面你看过的。一定要有:“我已经做到了,重新生活使我非常快乐。”为什么“我已经做到了”是最有效果的教导。你要了解,如果把教导写成未来式,就等于把尚未成形的目标扼杀掉。“我将做”只是一个希望,而希望并不能改变事实。

(4)一天早、中、晚复习三次教导。关键在于,当你口中念它时,要真正体会那种感觉,感觉越敏锐,效果越快。

开始时感觉不太强烈不必气馁。心理上设身处地的假想,可以使你渐入佳境。确信你用自己的眼睛去看世界,而不是心理上的幻想。自我教导在你感觉到所想的事实成真的时候发生效用——而不是当你做白日梦时。

(5)不必为了改变而和自己作对。只做你想的,只要保持一天温习三次自我教导的叙述,每次花些时间去感觉那种情感,就是重新塑造了;如能持之以恒,行为自然能潜移默化。

最了不起的成功者,能可观地运用其自我教导,使它在自己和他人身上发生效力。这样一来,你的成功包括其他相关的人。方法是大声地、激动地、经常地向人演说,讲词越幽默越好。

这方法适用于一个人或一群人,不过无法归纳。为了有效,这篇讲词必须有特定对象,他或他们得非常了解这席话。而你的话必须针对自己明确的成功目标,你的胜利是他人的失败;或是由双方共同完成一件事。不管怎样,如果只是唠唠叨叨或宣传别人的成功,是没有用的,就像父母的话总和耳边风一般。

拳王穆罕默德·阿里是最杰出的例子。这位“心灵控制大师”的战术就是在上场前用心理战,打败敌人。除了超强的体能,阿里是个打心理战的天才。“五局内就把他摔倒。”他一次又一次地咒着,除了对手以外,大家都对这话嗤之以鼻。但对手听到了——一遍又一遍,信心开始动摇,怀疑爬上心头,越来越惊疑不定。当比赛来临,挑战者真的应了阿里的话。

因此,别让别人把你定了型,那只会让别人控制你。

这种情况常发生在小孩子身上,父母在还小的时候就常会说:“你不会懂的。”“你最好别试。”“你爸爸没出息,你也好不到哪里去。”

不要接受别人对你负面的评价,更别妄自菲薄。以前种种譬如昨日死,想让死灰复燃是毫无意义的事。

任何过去让你退却不前的话语,都要彻底忘掉。

你对自己做的评价深为自己所信，久而久之成为自我意象。若是你一直跟自己就“我真的很不幸吗？”结果你就会真的陷于不幸的情况。

“我总是遇到意外”是另一句常说的负面自我教导。如果你遇到这种人，千万别搭他的车。常说自己碰到意外的人，的确在讲实话，因为他们使它发生。听起来虽很荒谬，但意外确是在他们的潜意识导演下发生的。

4. 现在就做正面思考

约瑟夫·默菲博士有一本《潜意识的力量》，对潜意识有深入的探讨。他在书中指出，不管你输入潜意识任何程式，都会实际发生。你越相信会发生的事，就越会真的发生在你身上。

也许有人会跟我们说：“你这套听起来很好，但我不觉得它真的有用。”我们不要因此沮丧。我们要继续肯定自己，也鼓励别人相信我们。当然我们无法勉强那些根本不想相信我们的人。

除非你真的相信正面思维能生效，而且真的用它去思考，否则即使你有正面思考也没用。

但若不停止负面思维，它不会自己停止。有人会保持既不正面，也非负面思维，而秉持实际的想法。你也这样想吗？你会这样告诉自己吗？“我才不信正面、负面这一套，别人相信，因为他们太情绪化；我讲求实际，凡事求真象。”如果你真的这样想，可有麻烦了。因为你的决定建立在幻想之上，这可真是冒险。没有人能免于情绪化，除非是外星人。

正、负面思想左右了你的行为，而不论你是否接受自我教导这套观念。怀疑者拒绝相信，但却仍难免受到负面教导的支配。

第三节　经理人生
第一角色——探险家

一、培养探究的心

达芬奇说过：“我漫无目的地在山野四处行走，为无法解释的事物寻求可能的答案。为什么贝壳与一般在海中可见的珊瑚、海草的图样一起出现在杳无人迹的山上？为什么雷声比形成它的缘由持续得更久？为什么闪电的出现只须刹那，但在雷声传达前却要经过一段时间？投石于水，为何掀起层层涟漪？飞鸟为何能在空中停留？这些使我感到迷惑的问题及不可思议的现象，一直引我深思。”

为产生新的构想，必须要有充足的资料——如事实、理论、概念、规则、资料、感觉、印象等。优秀的探险家绝不会老在同一个地方兜圈子，那就象是在已经挖空了的矿床掘矿。但假如能以好奇心探求新的领域，就可不断发现原料的新矿床是那么丰富地引发采集的欲望。

因此各位应该从已经习惯了的路上走开，到一个未知的领域去，并向广阔世界打开你隐闭已久的心房。如此说来，优秀的探险家必然具有积极敏感的“探究之心”，随时从周围发现许多有益的材料。具有“探究之心”的人深知自己找来的材料，有从此一形态在根本上转化成另一个新形态的可能。象这样的人不论到机场、博物馆，或其他任何地方——杂货店、高级洋房，甚至垃圾场、荒芜的山野，都可能找到触发奇想的灵思，其范围愈广，变异愈大，所产生的构想则可能愈具独创性。

二、目的是什么

在日常生活中，总是不断出现扰人安宁的噪音，鸡尾酒会中人声的喧哗、酒杯碰撞的咣咣声、嘎然嘈杂的音乐等等。在诸如此类的噪音里，我们却仍然了解交谈对象所说的话，这是由于我们的注意力有选择性，能以对准频率的方式接收某些通讯，同时忽略掉其他杂质。

请任意在周围找出五件蓝色的物品。一旦你心中存有“蓝色意识”，你的眼睛便开始注意一切属于蓝色的东西，桌面上的蓝色书本、椅子上的蓝垫、墙上那幅画作里的蓝影，突然一一跃现你的眼帘。记住所听的话，你将在一天中至少听见那句话六次以上。同样地，你也会发觉，当你买了一部新车时，会很快地在大街小巷见到许多同型的车子。有趣的是，据说有人在卖掉过去常用的“别克”车之后，就再也不曾见到别克车了。这是因为人总会找到自己正在找的东西。这也就是说，假如你去探查杳阴谋，阴谋不久就会被揭露，一切你脑中的频率对准法运用得如何。

三、到别的领域看一看

很多卓越的创意都是创作者从自己的事业领域外找到资料，辗转运用到自己的范围之内而产生。橄榄球教练库努特·勤克尼在观赏歌舞表演时，由队伍的动态变化构思出著名的“四骑士”后卫防守战略；布里克林由会计学中获得财务分析表的概念，从而设计出名为“维西卡尔容”的微电脑工业程式；在第一次世界大战时，军方的设计家借用毕加索和布

拉克的立体派画作智慧，构想出枪炮所使用的迷彩；数学家约翰·佛洛伊曼分析玩扑克牌的人惯有的动机，进而开发出成为经济模式的“游戏理论”；第二次世界大战中所使用的“无法解读”的美军密码，是以那巴赫族的语言为基础；莱特兄弟本为汽车修理工；从生物学可以得到设计广告的灵感；更有由垃圾堆看出新机的投资者。汤姆斯·爱迪生为同事所作的建议的确饶有深意：“要培养经常注意是否有人正利用新鲜有趣的资料进行构思的习惯，至于要如何在自己的问题上活用新资料，则须多方面运用个人的独创力。”

四、找更多的资料

两度荣获诺贝尔奖的来那斯波林说：“想得到好材料的最佳方法是获得很多材料。”这句极富启发性的话，最初的含义是美材难求。而更积极的诠释则为：不论任何信息，对眼前的问题都可能助益有限，但搜集愈广泛，便愈接近目的地。因此，真正重要的是尽可能获取大量的“正确答案”，即使未必全派上用场，但，请把判断的工作交给法官执行吧，切莫因此压抑探险家旺盛的活力。

通常，摄影工作者在重要的摄影活动中会采用大量拍摄的方式，可能三十张、五十张，甚至数百张或者更多。他们事先安排妥曝光、照明、滤镜等变因，在不同的设定下大量拍摄，因为他们深知，真正出色的作品可能只有二、三帧而已。诚如一位摄影师，最近坐上一艘捕鲸船，拍下近八百五十张照片，但其中真正令他而乐于向朋友展示的，竟只有十一张而已。

构想出“个人电脑”这个新语汇的电脑学者阿兰凯，就坚信搜索大量材料的价值。他表示：“即使是平时众所公认的强人，在酒后的闲谈中也会吐露，在他所找到的材料中，二十个里面可能有十九个是不能用的。他们之所以能够想出超越一般人的少数卓见，主要在于优异的想象力，以及材料多寡的差距。”

发明家雷·多鲁比也抱着相同的信念：“发明是一种技术，有些人具备这种技术，有些人则不幸没有。但发明的方法却可以学习，那就是，必须努力抑制自己立刻采用第一个解决方式的冲动。因为很可能在前面不远处，或转弯的地方，有个完美的答案正在等候你。作为一个好的发明家，必须时时如此警惕自己：“那的确是一个方法，但并非最好的。”并继续锲而尔不舍地追求。愈不愿以一而足的人，愈能够发挥创造力和想象力。

为了不让鱼发臭，你该怎么办？立即烹饪？冷冻起来？作为猫食？也许你会焚香掩臭，或者索性不要把上钩的鱼自水里拉起，也可能有人突发狂想而砍掉鱼的鼻子。

五、有时可能会找到与目的物截然不同的资料

亚力山大·格雷汉·贝鲁正孜孜于发明助听器；哥伦布正准备渡到印度；山达上校正动脑筋要把油炸鸡的配方卖给餐厅；物理学家想由调整电波障碍的契机中构想新式天线，却意外地从银河发现电波，而在电波天文学的领域创新贡献。我们经常因找到与目的物不同的信息而得到意外的收获，因此探险家们不必害怕误入歧途，别忘了担负评断之责的是各位“法官”而不是“探险家”。

“苹果牌”电脑的创始人之一史提夫·约布斯，对不同的人在创造力方面是否有很大的差距问题的回答是：“革新电脑的过程结合个人的创意、努力，及过去的经验，这多少也靠些运气。但是假如只有与一般人没两样的平庸经验，又不愿放大眼界看一看别的地方，就难有令人满意的突破。我一度在波特兰大学求学，当时几乎所有的男学生都到邻近的里德大学，修习一位名叫莱迪·马歇伊的女教授所开的现代舞课，为的是能够和上这门课的女孩子见面。但数年后我在亚大弗公司的诺兰，任职时，却发现很多得自那一时期有关动作及肢体语言方面的知识，刚好帮助调整电视游乐器上事物表达型态的解像度。”本来想找约会对象的约布斯，却因而完成了名为“Breakout”(突破包围)的电视游乐器微调整。(因此可能有更多的约会对象了吧？)请各位从本身的经验出发，详细加以考察，将发现属于你的必然是另外一种情形吧！你是如何对目前的工作发生兴趣呢？在怎样的聚会下遇见另一半？你到图书馆借书时，会不经意地发现另一本好书而兴致勃勃携带回家吗？作家富兰克林·亚当斯曾经说：“我所获得的有效材料，大多是在寻找过程中不经意发现的。”这应是本段意题的最佳注脚。

六、不要忽视“理所当然”的事物

有时珍贵的资料就在眼前，我们却往往视而不见。名探险家史考特·拉夫曾说过这样一句幽默铭言：“除非是最笨的老鼠，否则不会躲入猫的耳朵；但除非是最聪明的猫，否则不会搜察自己的耳朵。”

以下所举便是常见的“忽略理所当然的事物”的例子。假如我们调查六十年代到七十年代间自行车

的发展状况,将会发现在初期阶段前轮与后轮的大小不一致,但逐渐地,前轮的直径愈变愈大,而后轮却愈来愈小。这是由于传动齿轮尚未发明(还没有人想到过),踏板直接装设在前轮的缘故。以致竟有前轮直径长达1.5米的车型出现,是这类扩大前轮的车种发展的极致。

这段历史后来发生奇妙的转变。某些了解脚踏车结构的人寻找更优越、更安全的改良模式,于是联想到将传动链条的技术应用于后轮的转动。H·J·洛逊便是第一个完成这种装配的人。数年内,这种高安全性的便捷车型便广为使用了。

七、打倒龙吧

各位是否害怕到某些地方寻找资料?古代的地图制作者通常把自知的世界全图画在羊皮纸上,并在剩余的空白处画上龙的图样,表示将到未知领域一探究竟的人,必先做好冒险犯难的心理准备。令人遗憾的是有很多人把象征的龙当作龙的本身,而终止到新世界探险的脚步!所幸,仍有少数富于冒险精神的探险家,把龙看作机会的表征,最后终于发现令人惊喜的处女地。

在管理者的脑海中,也有一幅心理的世界地图,历历描绘应付日常生活所依据的信息,其中的龙形图样则表示不论如何也不愿碰触的事情,或不肯逾越的界限。害怕在人前说话,不想参加全是陌生人的宴会,不愿做某道菜肴等等,这些“龙”有时的确有天性上的根由,但长此以往积习下去,却无形中阻碍了探险家的搜集活动。

向自己发问——我会在哪儿看见龙?龙的危险信号是什么?为什么忌讳龙?我在今天之内会打倒一条龙吗?

八、遭遇障碍正是跳脱樊笼

假设各位有一份固定的工作,不论它是上班、做是饭或是计划性的管理业务,假定某一天的工作途中,你突然遭遇障碍,这时,该如何应付?你可以将障碍推倒、削除,或者回到出发点,重新考虑自己的意图。

另一个途径则是不拘于平时惯性使用的方法,而另找替代的方式。也许只能找到更差的替代品,但在寻找过程中却蕴藏“会更好”的种种可能,假如在原来的路上始终一帆风顺,反而会失去“发现更好”的机会。

由于长久以来固定而优厚的利息,住屋贷款始终受到一般民众的欢迎。但自一九七〇年利率升至2%以来,人们开始感到这种买卖房屋的方式未免太不实惠了。

“被迫脱离一向走惯的路”的结果,人们非找到适当的代替品不可。变更利息的RRM(renegotiated rate mortgages)方式,及把价格上涨所引起的资本利的一部分加上利息的SAM(shared appreciation mortgages)还有合并二者的现物交换、现货交易、可继承的贷款等融资办法遂应运而生。

最近,梅斯特游泳队为了维修而闭池。在这段终止使用的时期,各队员只好在各俱乐部继续练习。一个月后,再度见面的队员们纷纷提出改进训练方式的意见:有人提议组成休息时间短少的集训队伍;有有带回依据心跳次数决定休息时间的法则;更有人提出在脚上紧绑心型浮筒以加强脚力的严格方法。这些极富建设性的意见莫不来自“非改变过去方式不可”的情况。由此可见,障碍与契机在此无异是一对面孔不相似的双胞胎。

九、注意随身携带的资料

试着假想坐在堆满各式书籍,各种用具、相簿、集邮册等东西的暗黑贮藏室里,唯一的照明是手上握着的手电筒,你找开手电筒的开关,将射出的圆形光束停留在任一处地方,譬如灯光圈住高中毕业纪念舞会的留影,这时你的脑海可能浮现当时的衣着、熬夜通宵以及飚车的情形,回忆有关的种种形象;接着你由光线看见横躺在地的罗盘,联想起航海的冒险乐趣而悸动不已;那支用来敲碎核桃的胡桃钳,也许使你想起上一个圣诞节的温馨。

人类的心就象装满宝贝的漆黑房子般,一束小小的光便可照出许多你意想不到的惊奇;那么,何不努力照亮全部的空间,让所以蓄存的潜能无从遁形?

为了把收藏着丰富材料的库房变成取用不竭的宝库,各位不妨启用连锁反应的“板机概念”,把联想纳入“板机概念”,就象投石入水而掀起的涟漪一般,新鲜的创意或许就这样完整地发展起来。

选择这些原料的理由如下。第一、它们都是人尽皆知的单纯物体。第二、均是眼睛看得见,并能够在心中清楚地描绘出形象的东西。这一点尤其重要,因为大多数创造性思考都以视觉的吸收为基础。根据以一百位正在工作的数学家为对象做的调查显示,他们最优异的成绩,都根源于灵光一闪的刹那,而非思索数学符号的时刻。在一般状况下,不论被使用的概念与多少事物发生关联,思考者都能很快想到相

似或相关的对应语气。譬如,一旦提到“口袋”,便会想到裤子、衬衫或中东称为“彼德”的面包、袋子、瓶子等。

至于达成板机概念也有若干方法。首先察看某一图形,直至找到自己喜欢的名词为止;或闭上眼睛任意在纸面上指定一处;否则就利用“函数表”,指出相对的板机概念。

接着由基础的概念引申各种联想。以“磁铁”为例,譬如,磁铁的作用是什么?它能吸引什么?磁铁的种类有多少? 一块好的土地是引来土地开发业者的磁铁;啤酒是吸引蛭的磁铁;庞克摇滚是禁卫队的磁铁;低税率的州是吸引创业者的磁铁。有时,联想则发生于概念附近,例如概念为鞋,则联想到袜子、地板、鞋油、长筒橡皮靴、地毯、脚的气味、香港脚、楼梯、跳舞等。

为了创新思想,应如何利用板机概念呢?方法之一是把各位从不同角度观察得的信息勉强联结起来,就象搞写作的一面写,一面搜索信息组织材料,不妨便选择板机概念中的“钩”,开始只对这个“钩”产生联想……。

九、写下来

新的发现、新的灵感、新的信息,往往倏忽而至,稍纵即逝,因此最好能即刻一一记录保留下来。否则,心中尽想着“待会坐到书桌旁再写吧”,但事实上等到所有的笔记、用品一应俱全时,那些可贵的灵思早就消失得无影无踪。所以,只要脑子里浮现东西,就立即写下的习惯。在一日将尽或一个星期将近的时候,再重新看一次,这时即使有80%以上是重复而微不足道的,至少足可避免损失宝贵的精华部分。

迅速遗忘的原因之一,是由于人的记忆容易“受状况影响”而有所变化。因状况而起的记忆丧失在此有个最好的例子:查理·卓别林在他创作的无声电影“街灯”中,借卓别林同宿醉汉之间的交往,巧妙地说明了这种微妙的情形。醉汉由于酒精的作用,心境不断地改变。一晚,这人突然想自杀,恰好被卓别林遇见,适时地救助他,二人并因此相识。当时这名醉汉对卓别林感到份外亲切,视为密友而带回家中。翌日,这醉翁自酒精的迷醉中醒来,不复记忆昨夜的种种,遂凶狠地把卓别林赶走。但当是夜再度于醉中相遇,他又对那个拯救者亲密如昔。如此重复。各位应可了解这部戏所说明的主题。

据说这些人在沐浴时,会发生“自脑中释放出各种灵感二十分钟”的情形。他们为了及时保留可能极有价值的灵感,使在浴室中准备透明胶板和迈克笔,在催化释放的“思考水槽”中记录下每一个可能的奇迹。

十、探险家的责任

探险家的责任在于搜察和采集,在扮演这个角争时,务必远离行走多次的路,向专业领域以外的地区探伸触角。当你顺利完成这个角色的演出,为了进一步创作即已获得的材料,请离开这里,进入下一个阶段——艺术家的工作范畴。

至于那些不想从事探险的人,我以为有如下若干理由。一般人多习于墨守成规,为了打破固定的型态,必须拥有不同的经历,假如不能践行,就无法得到新的发现,更不可能有任何进步。再则,探险的过程可能非常顺利,也可能荆棘丛生;而一旦发现弥足珍贵的宝藏时,固然快乐得令人兴奋,同时也会使人感到惶惴不安。因为有些门是一旦打开就再也无法关上的,对于已经知道的事实终究不可能自脑中除去,为此,心理上要有“可能遭到危险”的准备。

大多数人无法向世界敞开心胸的原因是——过度的专门化所造成。人们必须适应工作以便安然地生存下去,但愈是退缩在狭窄的专业范围的人,愈容易走入死巷。关于这一点,心理学家爱布拉罕·马斯洛曾有如下的说法:

“对于只会使用铁腿的人来说,所有的问题都象是钉子”。

为了使探险家顺利而有效地完成任务,必须保持弹性、勇气与一颗宽广的心。

第四节 经理人生第二角色——艺术家

一、适当地加工

1960年时,查理·毕其理洛与孟德·路脱拉(同属多伊鲁汀·彭巴克公司)为美国全国图书馆周所制的海报,其标题与广告文句的内容如下:

abcdefg hijklm nopqrstuvwxyz

在全国各地的图书馆中,这二十六个字母曾以惊人的能力引发各位的眼泪、微笑、憎恶、热爱、惊惧以及思考。

这二十六个小小的符号的确有着惊人的力量!到莎士比亚的手中,它就变成深刻动人的“哈姆雷特”(hamlet);由马克吐温捏塑,就成为活泼有趣的

"顽童流浪记"(huckleberry Finn);到了詹姆斯·高埃斯的手里,它是令人既感头痛,又不得不为之深深震憾的"尤里西斯"(Ulysses);吉朋则把它们魔幻成"罗马帝国衰亡史"(The Fall of Roman Empire);密尔顿则把它们运造成"失乐园"(Paradise Lost);伟大的爱因斯坦却加上符号数字,而完成推动人类文明的"相对论"……

广告文句继续赞扬书籍的神奇奥妙,在此便掠过不提。由这段广告文案的设计,我们得到一个重大的启示:即使材料本身是极少数而普通的东西,只要运用得当,就可获得不同凡响的效果。

换句话说,必须通过各位艺术家奇妙的加工之后,材料才会变成有价值的产品。当有人问加斯巴·琼斯,做为一名艺术家应为创作付出什么时,他答道:"那很容易,就象做菜一样,你先会为了做成某一道菜而对食物加工;接着,你换另一道菜式。这样一直做下去,在不知不觉中,某种理想的典型就出现了"。

艺术家正是扮演"给某些东西加工"的角色。他拿了探险家交付的材料,不断地向自己发问:"假如加上这些会如何,假如裁去这些怎样?打破成规呢?换个角度看会有什么效果产生?开个玩笑好不好?假如拿来与其他东西比较,结果是什么?"不久,他便发现一些特异或有用之处,革新的构想就此诞生了。

二、身旁的艺术家

提起艺术家,一般最容易联想到的是画家、音乐家等特殊人物。但是艺术家们"为某些材料加工"的态度,却是人人皆可采用。

1. 若干艺术家活动历程

胡尚兹·约瑟夫·海顿交响乐团的团员们正在暗地里酝酿对公爵的不满,因为公爵允诺他们休假,却一再无故推延。团员们便央请海顿将他们的愿望传达给公爵,海顿答应他们的请求,几经思考之后,决定以音乐做为表达方式,便着手创作了"告别交响曲"。这支曲子按照一般规定的形式由全体团员共同演出。但是到将近曲终的时候,所需的演奏者逐渐减少;到了曲终,各个演奏者的任务既已达成,便将台上蜡烛吹熄,这时候,团员们一个接着一个的鱼贯离去,最后只剩下偌大的空寂舞台。听过乐曲演奏之后的公爵,了解到团员们强烈的心愿,便如期所望地给他们一个充分的假期。

第鲁·史拉林·贝鲁是科幻影片2010的背景音乐创作者,他必须设计出太空船在木星上的大气层中速度递减的声音。该怎么办呢?他左思右想,不断地实验,最后他把干冰放在板金上,由下方以喷灯加热,把麦克风靠近,被溶化的干冰所发出的声响,恰好是他所要的效果。

毫微秒是什么?是十亿分之一秒,也是微电脑所使用的基本时间单位。海军中校格蕾丝·荷芭必须向微电脑的使用者说明毫微秒的意义,她想:"要怎么说才能解释明白呢?假如不直接从时间出发做说明,能否由空间设想呢?……我用光在十亿分之一秒内前进的距离表示吧。"于是她取出一段三十公尺长的绳子说:"这是一毫微秒用内光行进的距离"。

公元前二世纪,希腊一名图书馆员绞尽脑汁地想,有没有更具效率的管理以及取放书库中数千副本的方法呢?以书目别类?或以著者的姓氏编排?随即,他想到可以利用字母,即当时语音的α、β、γ、ɣ等符号,忽略它们在语言上的特质,只强调排列的顺序,以及α为字首的书便全数放在以β字首的书之后,而在r为字首的书之前。就这样,他想出图书馆的整理、贮藏和收回的基本方法——即按照字母顺序的排列法。

史丹·雷马秀想要重新整顿他在德克萨斯州的私人道路景观。他正意念不断地想着,假如按照一般模式摆些石饰、种些植物,未免太过陈腐,这时恰有一部五十年代末期出厂的卡迪拉克汽车自身畔呼啸而过,那是有着巨大尾巴的过时重型车。"就是这个!"史丹对自己喊道。他于是买了好几部同型的旧车,沿私人道路每隔二十米由头部向下斜埋,只露出巨大的尾巴来,就这样完成了道路的美化工程。

艺术家就是这样进行他们的创造工作,试着从不同的角度观察,突破既有陈旧的形式。于是溶解的干冰变成太空船减速的声音;字母的顺序方便于图书管理;罢工的原因促成交响乐的完成;中古汽车的尾巴造就独树一格的绝景。

就象画家在调色盘上调配各种颜色一样,优秀的艺术家也为转化材料而预备多样策略。本章将向各位介绍经常运用的几种方式。

2. 应用——改变情况

假设你是某公司的销售经理,刚刚接到董事长的电话,由于某销售市场的促销发生问题,会出现价值一万美元的滞销轴承,而且不能退回卖方。你的任务则是想出解决的办法,将多余的球轴承加以妥善利用,使其不致浪费。你有什么好的办法吗?考虑一分钟,然后写下来。

下列是若干可资参考的可能性。

(1)当作水平器使用。

(2)做成家具——坐椅的装饰球,即使在公共场合,也因重量过巨而不致遭窃。

(3)做成喂养机器人的“鱼子酱”,在饮酒时下菜(应用于有用机器人)。

(4)缝入以帆布做成的背心中,应用于训练跑者时的加重作用。

(5)置于窗帘下摆,做为拉直帘布的重物。

(6)在庞克摇滚演唱会中,当做撒花使用。

(7)作为耳环、手环,或项链坠子。

(8)做为宣传用的小道具:把它放入隐密的箱中,让员工猜测其数量。

如上,我们可以看出在不同状况下的球轴承,具有迥异的用途和意义,只要转换变因即可获得不同的效果。例如,把球轴承的意义从“减少摩擦的东西”转变为“有光泽的美丽物品”,就会产生各种关于装饰性美术作品的创意;把它装在窗帘下或缝入帆布背心中,它就变成“重物”了。

把改变现状当成发现材料的重要方式之一。就象你手中握持的笔,从某种意义看来,它是写字的工具,但换一个角度看,它也可以是武器、挖耳器,或固定松脱门板的调整器,只要能够强调相应部分的特质,改变它在现实中的意义,就可能产生巧妙和灵感。

三、想象——假如这么做,结果将会如何

1. 非凡的想象力

假如狗食公司在其产品中加入不消化的食品添加物,象是矮牵牛或万寿菊的种子,会有什么情况发生呢?狗儿们会有组织似地把花种和肥料分送至各地;假如在产品中添加萤光物质,情况将有何变化?从此以后,夜晚的街道将显得奇丽而弥足珍贵,夜行者会格外注意不要践踩黑暗中自然的发光体,观其任何灿亮的物质。

人类的想象力所能伸展的区域委实不可思议,举凡原质点、−1 的平方根、幻想中的星球或梦想样的假期,我们无一不能想象。艺术家的能力即多半展现在想象种种非现实的意念,并将它提炼成真的方面。

为了灵活运用这种思考方式,我们得不时这样自问:

假如……的话,会变成如何?

虚线部分尽可填入与事实相反或不存于现实的意念,绝对不须谋合实际。一般人对事物的了解大多抱泥于先前的已知,因此,除非让想象力肆然奔驰,否则很难跳开既有的思考范围,极易跌落陈腐。为了避免这种可能性,最有用的方法就是不断向自己提出听来像是很离谱的问题:“假如……将会如何?”进入答题阶段,在这段时期内诸位务使心内的法官远离现场,千万不能出现批判性的评价。

在这种情况下产生的意念,可能多半不具实用价值,但是这脱离实用性的意念却可能带领你到能够获得实用而独特的创意的地方。许多疯狂的、无聊的或者可怕的意念往往成为引发完美创意的基础。

2. 想象一下你自己

(1)假使我们最主要的目的并非利益而在于对顾客的服务,一切令人不悦的现象是否会因此改观呢?年终奖金会因顾客的抱怨减少而提高吗?是否必须真正深入顾客的喜好,去预测明年春天他们将喜爱什么款式的产品?

(2)如果限定每个人一生中说话的次数,人们会把话说得更正确吗?政治家该怎么办?是否会找到其他的表达方式来取代?人们会因此而穿着更艳丽的衣服吗?

(3)假使在睡眠状态中也能够做庭院除草、清洗碗盘、粉刷墙壁等工作,生活会有所不同吗?怎样的不同?

(4)如果四十岁以后的种种老化现象不会在外表显露出来,人类社会将变成怎样的局面?

(5)假如衣服可食,世界会是什么样子?流行将因作物盛产期的不同而瞬息万变,人与人之间交谈的内容也会令我们感到诧异吧——“要不要吃我的袜子?”、“想不想到麦当劳买衣服?”

(6)猫咪向鸟儿拉寿险的情况会很惊险吗?

(7)在高中学习生物的学生如果获得自身的尸体而加以解剖,会奇妙得令人疯狂吗?

他们将因此而认识人类的内在与外在,或感到珍视自己身体的重要吗?

提示——假如……将会如何?你已经了解它的意义了吧!尽可能幻想即使是超现实的发展,不久你就会习惯这类思考方式,从而觅获得有效构思的可能性也大为增加。

四、翻译——由反方向观察事物

有一位性情乖戾的老国王,想让位给二个年轻王子中的一个,便授意要这两个年轻人赛马,并规定跑得比较慢的人将得到王位。两个王子都恐怕对方会抑制马速或用卑鄙的手段致胜,便找到一位贤者

并向他请教对策。这位贤者只说两句话，然后告诉他们如此便能够公正地进行比赛。究竟贤者说了哪两句话呢？

把问题反过来看，是拓展思考范围的好办法。一九五五年避孕药的开发者之一卡尔·杰拉西，时任某杀虫剂公司的董事长，正担忧某产品可能会对社会大众的健康及经济景气造成不良影响，同时他也象大多数科学家一样，对可能产生的副作用保持忧心和焦虑的态度，他向自己问道："能不能只除害虫而不危及人类？"此后他便一意专注思索这个问题。终于构想出把目标指向出生而非死亡的方式，"与其杀死已经长成的害虫，何不抑止它们繁殖？"他这样告诉自己："假如在虫类的生殖器官上注入抑止成熟的荷尔蒙，应该生不出小虫来吧！"终于潜心研究而获得成功。

假如一位教师偶然这样询问自己："我要如何使自己不再象过去那么周详而能干？"这么一来，学生就必须对自己的学习负更大的责任，并且可能演变成开发适合自己的学习方式，进行妥善的自习计划。

假如你想设计太阳能电池，以提高效率 30%为目的的设计应与把浪费率降低 70%的作法完全不同；同样地，当医学的目的焦点由治疗移向预防，它的研究领域便因而兴起若干变化。

反过来看问题吧！看见平时看不见的地方，正是把我们的思考从固化中解放出来的最佳方式。是否适合各位？不妨刻意地加以尝试。为了整理各位的概念，就请各位任意写下一篇由三个段落组成的文章，并建议诸位尝试如下的作法：假如你是男性，便以女性的立场写作；假如是女性，则由男性的地位出发。如此这般，至少会出现一些有趣的意念。

五、产生关联——把不同的意念连接起来

法国哲学家鲁内·笛卡尔有一回走进一家酒吧，在里面坐了下来。酒保走过来问他："你不觉得现在正是喝啤酒的好时光吗？"笛卡尔回答："不，我不觉得。"说罢，便起身离去。

假如不把这个笑话和笛卡尔的哲学思想基础："我思故我在"串连起来，可能无从领会其中的趣味吧？这样的连接，不仅是为了达到幽默的效果而已，也是创作诗、发明飞机、成就事业或犯罪调查的重要基础。拉鲁夫·卡布兰以艺术批评者的身份表示如下的看法："一切艺术与知识都必须关联起来——除非能使未知的与已知发生关系，否则人类将无法了解或学习。"

创造性的思考即是把过去认为无关的两个意念结合在一起，变化成新的构想。印刷机的发明人葛登柏格将葡萄绞汁器与硬币制器的构想连结，而想到印刷机与排版；格雷哥尔·曼德兰结合数学与生物而开创遗传学的领域；傅雷特·史密斯把航空公司的"轮轴"与"轮辐"的配置和小包里的快递构想组合，而创立"联邦捷运公司"。

在探险家那一章所提到的板机概念一览表的利用方法之一，是选取若干或不相干的概念加以组合，这样会产生意想不到的效果吗？下面是几个相关的例子。

1. 迷路＋水

(1)自由谷流出，流向遥远的大海的河川。

(2)生物的血管。

(3)想寻觅尼罗河源头的十九世纪探险家们的尝试。

(4)在障碍训练场前进的潜艇。

2. 磁铁＋图书馆

(1)受到借阅者归还逾期书籍的引导或刺激，而走入善本珍藏室。

(2)正在特卖的书店。

(3)俊男美女(其迷人的外表是遗传基因library)。

3. 用具＋垫子

(1)足球选手练习阻挡时所使用的装备。

(2)会引发梦境的药物。

(3)练习跳跃的地方。

4. 沙纸＋环

(1)将制圆形的工具。

(2)逐渐耗损都市、折磨敌人身心围堵战略。

(3)西里尔德·华格纳的"尼伯龙根之戒指"，是折磨观众神经的四幕歌剧。

"彩虹＋钟表"带给你什么刺激？"剧本＋自动器"呢？"卫星·寄生虫"呢？有时什么也不会产生，有时却奇想连篇。总之，尽量驰骋吧！

六、消除——忽视规则

1. 你能从迷阵的入口走到出口吗

各位在解答本题时可能使用了下面三个策略之一。

第一，自 A 出发，在到达之前，凡遇死路便后退，再找一条可以前进的路继续走下去。

第二，由 B 出发返回 A。这是我们在各方面经常使用的方法，假如有一个三个月后必须达成的计划，

也许你问自己:“两个月后该进展到什么地步?这个月的进度要怎么安排?这个星期呢?”

第三,忽视规则。由A至B画一道直线,这个主意如何?由边缘绕过呢?也许有人会说忽视则是违规的行为,但有时为达到革新的目的,非这么做不可。关于这一点教育家鲁达尔·弗雷修曾说过如下的话:拿运动来说吧,假如不是因为人们逐渐地修改规则的话,在蓝球比赛进仍保留“在投入二分球时,双方必须重新‘跳球’”的陋规;而橄榄球可能至今没有runninggame;棒球比赛可能仍然坚持界外球不算好球。

2. 忽略规划

事实上,不论科技、技术、设计、家事、医学或农业等领域的长足进步,大多是由于有人打破旧有的规则,或一时忽略规则的结果。

威里斯·加里雅以其发明的冷气机打破“夏日的办公厅都很烦热”的常态,;萨佛以热情的爱之颂歌,打破“只有男人能写美丽的抒情诗”的惯例;沙漠之狐隆美尔将军运用机械化的电击作战,突破战争的固有形式;米奇·卡波尔以百万美金投资的“活塔斯123”大规模宣传行动,打破了微电脑软件一贯的促销方式。

有一位银行家非常钟意这种消除法革新方案,他特别要属下诚恳地提出感到不满的意见,不论是策略、手续或交易方式,只要心中认为有瑕疵之处,便书写下来,每个人至少提供五个不同的意见。出乎意料地,在其中八个人当中出现了三个相同的愆词。管理阶层便格外注意这三个部分,最后择其二者为已经不符合实际需要的障碍,而加以革除。诸位亦不妨尝试同样的方法,做个实际的试验;就目前经常使用的各种方式找出不合需求的部分,其中是否有不少根由已经消失而应予淘汰的呢?

有一位会计师为省去文件处理上的许多麻烦,使用了同样的办法。他每个月按时制作财务报告表,将必须送出的名单在一定的时候送达。但每隔半年必定会晚送数日一次,理由是他想知道有哪些人会向他抱怨信息的迟到。对那些会抱怨的人而言,报告表在工作上的重要性是肯定的;至于那些毫无反应的人,他会主动询问今后是否仍须制作这份资料。他果然因此节省许多不必要的业务。

七、什么是艺术家

艺术家是“为材料作某些加工”的角色,也即聚合多信息、样式及意念,而创造出新的构想。就作为“作某些加工”的工具而言,有时是改变现状,有时则是任意组合,全看目的的不同而有所更改。

要添加什么?要删除什么?要几分地运用想象力?抑或只做单纯而简易的尝试。假如能够不断实验,必可求得独有的创意。

在艺术家的创造过程中,最大的瓶颈是无法摆脱既存的习惯模式,愈是胶着于此,到达成功的路程也就愈艰巨。深知此中奥妙的艺术家毕加索因此意味深长地说:“所有的小孩都是天然的艺术家。”但真正重要的是怎样才能在长大后仍是一位艺术家。

要扮演好艺术家的角色,须要十足充分的自信和勇气。因为对于“加工的真正结果”究竟如何,我们无法做绝对无误的预测,也许“什么也没发生”或“白白的浪费了”,也许遭到“一无是处”的严厉批评。当然,由于创造性独到而获得一致的荣耀赞美,也是种种可能性之一。

第五节　经理人生第三角色——法官

一、这个构想是“原来如此”还是“嗯”

当诸位构想出极待完成的意念,不论它是一幅素描,一个新的企业案,或从未使用过的烹调法,以及为慈善事业筹募资金等,各位可能正处于一种难言的迷惑之中:这个构想好吗?有多好?能够实现吗?值得继续花时间探究吗?在实行的过程中,可能发生什么危险?在最保守的估计下不能达到何种成果?这个结果会使我成为众口皆碑的英雄,还是一文不名的狗熊?

把构想付诸实行是知道结果的唯一方法。假如该构想的规模比较小,即使失败也不致于产生重大的影响或造成严重问题,便可无所忌惮地畅然直行。但是事实上几乎所有并欲实现的构想都不充许人们这么奢侈,因此,我们已不得不学习如法官般的严密思考。

“法官”并非陌生的名词,在实际生活中,它可能也是一般人最熟悉的角色。举凡身上的衣着、想要阅读的书藉、度假的场所,或投资的目标等,在作诸如此类的评断时,均可说是扮演了法官的角色。在所有的创造过程中,法官堪称是最微妙的角色,为了提供战士真正具有战斗价值的创造构想,法官必须具备严厉的批判精神;另一方面又得同时保有宽广自由的开放心态,以免压抑艺术家的想像力。二者得兼,战士才不致轻易受伤,艺术家才能奔驰肆然的想像。

而法官执行任务的要点则在于判决的进行究竟应花费多少时间?法官手腕的高下即显现在“六分钟抑或六个月”的识别能力上。

二、这个构想是否存在任何错误

当各位心内的法官正为一项新成形的构想作评估时,可能会有如下的疑问产生:会成功吗? 需要多少资金?要花多少时间才能完成?有销路吗?能使我感到快乐吗?能从中学到什么?将因而另有所获吗?在调节或进一步研判新构想时,除了判别错误并予以剔除之外,更有一事务须谨慎留意——即不可过份集中注意力于所构想的弱点和缺点之上。

1. 咖啡杯的问题

对于咖啡杯的问题,你有何看法?假如你的思考是一般模式,大概会有如下的回答吧!

(1)重心太高了;(2)无法平稳置放;(3)容易打破;(4)把手太小;(5)款式不佳;(6)品味太差。

各位是否注意到,上述的回答清一色属于否定性。大多数的人甚至不追想这只咖啡杯是否有特殊的用途,比如在月球上或水域中使用,应会有异乎寻常的奇效吧? 在沙滩上、飞机或船等特殊场所中呢?你是否曾经如此设想?

2. 法官的看法

法官不仅能找出新构想的缺点,同时也可看出其中值得继续发展的一面,卓越的法官会不时警告自己;有时看似意趣盎然的意念,可能反而阻绝导向能够看见独特巧思的路径。就拿咖啡杯的问题为例。也许少数的读者会以建设性的积极态度表示如下的看法:

(1)还不错! 即使渣子沉于杯底也毋须介意。

(2)在海滩上使用再好不过了,刚好可插入沙中。

(3)何不插在船杆上试试!

(4)假如事先获得奶油、蜂蜜、糖、威士忌等材料,而想加以混合的话,将可测出正确的所需份量。

法官的终极目的是研究既已形成的构想,予以修饰,加以裁夺,而非享受锐利批判的兴趣,这也是万不可忽视的重点之一。为了抵制稍一不慎即陷入否定的自然倾向,在迈入法官阶段之初,就应该把注意力集中在新构想的蓬勃面,极力寻出生机,以免被负而吸引过甚得不偿失。

剧作家杰洛姆·劳伦斯曾与友人共同尝试使用“创造性否定”评价法,发现共同执笔的二人,并可互相拒绝对方的意念,但为了正当行使拒绝权,必须找出使双方均感满意的新意念来取代,因此它同时是破坏姓及建设性的方式。

三、假如失败,会变成如何

冒险必然带有危险性。即使只是为起居室的墙壁选择油漆的颜色,或为下一期市运会的电视转播播权而参加招标,莫不伴随失败的危险性;店员也许会在混料时弄错份量,标价可能偏高或者偏低。这种危险性就如横过马路或坠入情网一般,你永远无法预知何时将遭遇不测而颓然败北。

法官最重要的职务便是查明危险,推测成功和失败的或然率。当然,不会有将铁定失败的构想交付战士的愚蠢法官,但实际上也没有绝对立了不败的巧妙构思。就象“不会沉没”的泰塔尼悲剧一般,“百分之百”不会沉没的舰船也会有命定的冰山在海上等待它。

创造性法官能够轻易区别什么是“推行的错误”(在做某些新尝试时所犯的错误),而什么是“懒惰的错误”(什么都不做,因丧失机会而犯的错误),有时,“什么都不做而不犯任何错误”的人,可能比做各种尝试而屡犯错误的人成绩更差。

爱迪生知道一千八百种不能做出灯泡的方法;居里夫人的失败经验之一和镭密切相关;哥伦布自以为他所发现的是东印度群岛;佛洛伊德在完成伟大的精神分析法之前,会一再重复偌大的挫败;创造美国有声电影全盛时代的洛贾斯·哈姆斯泰因由于首次推出的作品备受严厉批评,以致稍声匿遗迹许多年。在这变化万端的世界上,多的是“非我所愿”的结局。

本世纪伟大的创造性精神的持有者之一——通用汽车公司的查尔斯·凯德林,曾对那些习惯经历失败的人作如下表示:“总之,发明家是不肯认真思考自己所受教育的那些人,一般人大约从六岁开始,直到大学毕业,每年至少经历三、四次考试,其中只要有一次失败,即被视为奇耻大辱,仿佛洗刷不净污点;发明家却不然,他必须不停地试验,不断地经历失败,可能如此反复数百甚至数千次,但只要成功一回,他就可能是伟大的发明家了。因此最重大的任务是教导新职员“聪明的失败方式”,不断地实验,在找出最好的方法前,持续尝试、犯错、改进。我们必须给他们这种训练。

有时构想虽好,却因不合时宜而告失败,徒然令人扼腕! 技术评论家罗勃·格鲁巴曾说过:“请不要忘记,即使再好的构想,假如弄错时机,一样会失

败。”事实上，那些被誉为“历史上第一次……”的行动，主是是因为时机碰对了。时机之于构想的实践，正如同土地对不动产者的重要性一般，是掌握成功的契机。

向自己发问——这个构想合时宜吗？滞留半年会变成如何？它的优越性会丧失吗？在何时？

四、我正在想什么

预设是人类心灵运用的伟大奇奥之处。人有向过去的经验学习的本能，会从日常遭遇的事件或情况中预想可能的本来，并做适当的反应。比如各位的上司在过去的七个星期中，连续七次在星期一的早上心情不好，这时各位可能在心中暗忖：他下个星期一的早上一定也会情绪不佳，可千万不能提加薪的事。像这样的预设，或可助益社会关系的维系，但它对创造性的思考却构成某些威胁——可能因不当的设想而把思考引至错误的方向。

在我们的研习会中，常提出制作纸飞机的课题。先把队员分成若干小组，各组分给五十张薄纸，然后在教室后方划一道界线。限组员在五分钟内尽可能做出最大量的架数，并使完成的飞机越过教室后方的界线，越线机数最多的组获胜。最普遍的做法是把纸飞机折成过去既有的一般型式，但获胜的那一组却把纸片揉成团状扔过去，这么一来，那“纸机”定能“飞越”规定的界线，而这正是本课题所要求达到的基准。大部分的人由于已“知”纸飞机“应该是什么形状”，而给自己不必要的限制，这就像很多人以先入为主的观点来判决他们的思考，却往往失去适当的自我发问机会。

汤姆斯·爱迪生便懂得回避这种情形的方法。在选用新职员时，他一定先请对方用餐，而在喝汤时特别注意对方是否在品尝之前加盐巴，假如是，便舍而不用。爱迪生十分了解，一般人都有因生活习惯而起因“必须如此”的想法或习惯，所以特别希望他的部属是一个不为陋习所拘的人。

曾经有一个小学教员，对让一年级小朋友作画的同事这么说：他们所能做的不过是“在纸上画下树木、房屋、花朵、教室、走廊、天空等等，然后用适当的颜色把它们涂上罢了”。学生之一的帕通，很仔细地为他的画构图、上颜料，满怀信心把它交出。但发还的作品上老师所画的大黑“×”使他吓一大跳，并感大惑不解，因此他去找老师请他说明原因，老师说：“因为你没有照我的话去做，所在我画了个大“×”。你看看你用了什么颜色！草地怎会是灰的？天空也该是蓝色而不是黄色啊，你为何自作聪明呢？”帕迪理直气壮地回答道：“我为了看日出而早起的时候，它们就是这种颜色啊！”原来这位个僵化的教师竟以为色彩变化的“正确答案”是唯一的。

各位法官所储蓄的经验，正是下判断时信息的来源，但实际情势的不同应有迥异的估价方式，有时依事实之所需刻意忽略过去已知的知识而不用，有时反而使构想更新颖突出。反之，一味固守既有的经验，脑中装备毫无疑问的“正确角答”，于是许多更优异的机会便因而错失，这无异于固步自封，完全阻绝了自我超越的可能性。因此，务请诸位不要忘记每个人都有遗忘的能力，至于如何适时运用，则巧妙自在人心。作家亨利·米勒说过一句极为贴切的话——遗忘的能力与记忆力同样重要。你难道不认为，相应于人生的奥妙，这不是一句隽语吗？

五、我的预设符合现实吗

预设几乎完全得力于过去的经验，因此有些人曾像在高速公路上依后视镜的警告而开车一般，根据过去的经验做为判断依据来决定自我未来的意志。假如未来的发展模式和过去没有两样，这个判断或决定就不会发生问题，但是如果前面的连续弯路其转向与过去的经验截然不同，麻烦可就大了！因此，各位的法官绝对有根据最新信息不断修正这种与社会生活息息相关之预设的必要。

在洛杉矶的某俄国移民团体，有在每年的十二月三十日下午庆祝除夕的传统习俗。为什么他们要比一般人提早三十六个小时迎接新年？他们之中可能有人会这样回答：“三十日的下午能够以较便宜的价格购买所需，或是雇请乐团，因此便产生这个习俗。”奇妙的是，这些人目前的经济状况堪称十分优裕。他们可以很轻松地雇请当地最优秀的乐团，但他们依然在三十日下午过除夕。在这里我所要强调的是：知识或信念一旦被固定，纵使形成它的原因已经消失无痕，它仍有保留下来的倾向。所有的状况和问题都与这种已经丧失理由，却仍然“提早庆祝除夕”的情形多少有点雷同。这个现象亦存在于各位处事的方法、教育子女的方式、新产品的推销技术、决定退休的年龄等事况中。目前西方各国的退休年龄一般都订在六十岁，就是最显著的例子，早在公元一八七〇年代，德国的宰相俾斯麦擅自规定公务员的离职年龄是六十五岁，这项决定对当时的财政十分有利，因为那时一般人的平均寿命要比六十五岁短得多。但现在世界各国的平均寿命比六十五岁高出许

多，就财务立场而言，重新审慎判断的结果，应会有多种不同的决定才是。

为了有效地达成任务，各位的法官应尽量减少根由已经消失，而不再适用的思考，这亦是创造性思考者不能或忘的要点之一。

要想出新的创意是很容易的，真正困难的是那些在两年前称得上十分优秀，不久却丧失用途的构想。

六、我有文化上的偏见吗

当预设习惯性地在思想中生根，我们甚至不会察觉到它事实上已经变成重要的判断依据。这种"以为……"的想法，在各个文化背景中均可找出深厚的根源。文化的层面不同，在层次或内涵上往往有很大的差异，卡车司机的文化、管理阶层的文化、慢跑文化、小学三年级学生的文化等，在某一文化中毋庸解说就一清二楚的事情，在其他文化中却可能成为遭到排斥的异质。

为了说明文化背景对个人思想所造成的莫大影响，暂时跳离该文化环境而远观，不失为有效的办法。

多年以前，笔者前往德国时曾一度应邀参加汉堡的除夕宴会。那是一个快乐而美好的夜晚，佳肴、名酿、绅士淑女，在一片绚丽衣香鬓影中，和着美妙的音乐，交织成华美的夜曲。约莫十点三十分左右，侍者捧了一大盆满得几乎溢出的爆米花进来。"太好啦，我将近半年不曾品尝这美味的小零食了！"伸手一抓，便将爆米花塞了满满的一嘴，立刻，我大吃一惊！竟然与我想念的风味截然二致——爆米花上面覆的是糖而非我意念中认定的盐巴。我这才知道，原来北欧的某些地方都习惯甜食的爆米花。

下面举一个文化差异方面的实例，是心理学家波尔·瓦滋洛·威克所举，发生于二次世界大战时，一位英国女性与一名美国大兵交往的经验，他们的问题出在男女双方互相指责对方在性方面不检点。原因为何？答案是：理解、会意错误。

根据文化人类学者的分析，不论处于何种文化的人类，其爱的程序均以视线的交流开始，到关系明确为止，约有三十个不同顺序的阶段。顺序则依文化的不同而有先后的差异。在美国，接吻名列第五，以此亲密举动表示亲密关系更为深入的开始，但二次大战时期的英国，接吻却位列第二十五，被看成极富性暗示的行为。

美国大兵与英国淑女的交往进展如何？各位不妨发挥丰富的联想力，做各种可能性的设想。在正式约会一、二次后，美国大兵也许会想：我如果适时地吻她，应会使彼此的关系更良好。而当他满心喜悦地把这个想法付诸行动时，英国少女不免大为惊诧："这是什么意思？这种事不该在这个时候发生啊！"她可能会觉得对方欺骗了其余的求爱阶段而感到惊惶，于是不得不以"进展过于迅速"为由，当机立断斩绝彼此尚未稳固的情谊，以免在失控的情况下，仓促进入不恰当的亲密肉体关系，但同时男方也会感到同样的迷惑，为何女孩的反应竟如此歇斯底里？

在这个问题及插曲中，我们所要强调的是：人生设若如戏，不同的文化即有不同的游戏规则，假如一味固守，法官的判断力很可能会因此产生莫须有的偏差。

七、为何我的判断力变得迟纯

我告诉你们，威灵顿是无能的将军，而英国人全是无用的士兵，在中午以前把他们解决掉吧！

拿破仑·波拿巴在滑铁卢之役发生的那个早晨与属下将军边进早餐时说：没有任何事会比独断的思考更能够使法官的判断力觉得迟纯。独断性思考有时根源于外界赋予的权威，有时则由过去辉煌的成果而来。下面便提示若干例证。

正由于不是别人，而是柏拉图断言——圆是天体运行的完美型态，因此其后二千余年，尽管有不少天文学家的观察结果与此并不一致，但他们仍选择继续相信行星运行的轨道是圆形，甚至哥白尼也在其以太阳为中心的宇宙模型中采用圆的学说。直到克卜勒以椭圆形轨道解释天体的运转，经过无数次的分析、证明，才断然打破这个被奉为真理的不实学说。

十九世纪时，匈牙利的内科医师菲力普·增米鲁维斯突然想到："医生在为病人诊治之前，如能以含氯的石灰水洗手，当可减少疾病的传染。"但他的同僚却个个自认是接近神的救世者，对其仿佛把医生视为"死亡媒介"的想法均感愤慨异常，乃公开加以指摘。但不久之后细菌的被发现却有力地证明了他的正确性。

在一连串的设想下连续获得成功，也很容易使人产生独断的想法。爱迪生以直流（DC）开启工业界电力的供应，但他无法看出交流（AC）的优点，也不能够预见交流所开发的产业界的未来。

亨利·福特开创只制造一种颜色的汽车而获巨利，他便以为这就是达到成功的方法，因此无法预见

第一次世界大战后，渴望从多样式、颜色中选择消费品的消费阶层的增加。结果，福特公司的市场占有率只好被迫下降，改由通用汽车公司执汽车公司市场的牛耳。

作为一个公正的法官，欲作正确判断时，绝对不能被前一个——尤其是曾经带来成功的喜悦的思考模式影响，而分散理性注意力的集中，造成马失前蹄的遗憾。

八、意志的决定

法官最后也是最重要的任务是作意志的决定，这种决定有时必须要六个月来判断，而这种时间的掌握，也在法官的判断范围之内。同时，支持法官的思考以资判决的信息，也可能发生过多或不足的情形，这时法官必须立刻索求支援或删除不必要的部分，等到一切疑虑均消除之后，最后的决定，是否付诸实行则是个人意志的问题了。

伊莎内特（电脑终端机间的交信软件之一）的发明者巴布·美特卡夫，巧妙地解说了意志决断的微妙："不要因为太热衷于寻求完美的构思，而全然忽视粗略但其实很有希望的那些。你必须常常提醒你的战士，有完美的计划实践固然最好，但假如因寻找不到完美就拒绝一切，可怜的战士将永远无法达成作战目的。"史坦福大学的校长特耳纳多·甘乃迪也表示："有很多失望的人站在街角等待（完美）的巴士驶来。"但那是无益的。

在作意志决定时，理智固然重要，但同时也不可忽视直觉。有些人说："有时会突然涌现某些意念，并且在脑海中久久徘徊不去，我只好试着去完成它，虽说除非有莫大的自信，否则不该如此，但我仍这么做了。"另外有些人则属于下面的典型："当三种构想同时出现，只要其中之一是吸引我的，我就会试着努力实行。"

九、法官担负的责任

法官在创造过程中担负评估的责任，在扮演这个角色时，必须决定如何处理艺术家所创造的新构想，要完成吗？需要修改吗？还是干脆放弃？为了达成此一任务，法官得洞悉却不夸大新构想的缺点，以宽大包容的态度、趣味丰富的想像将问题澄清，才能调和整体而不会在事实与理想间迷失。

要扮演好法官的角色的确需要一些技巧。为了提供战士完整无暇的作战计划，严格的批判力绝对不可缺少，而为了维护艺术家的创作空间，必须具备同等宽大的包容性；至于瞬间的决断和巨细无遗的检验更不能有所大意。由此法官地位之举足轻重可见一斑。

但以其他角色相较，假如说有比较容易的，仍非法官莫属。理由有三：第一，因为世界上存有太多夸大其辞、虚有其表的废物，人们为了更实在地生存下去，非仰仗法官不可，其能力也将因此日益突显。第二，法官是损耗精力最微少的角色，比起探索、改造或创造及冲锋陷阵的行动，批判的确要容易得多。第三，法官遭受危险的可能性最小。探险家容易迷失，艺术家可能受到冷酷的拒绝，而战士可能遍体鳞伤。虽然如此，假如各位因贪安而只肯扮演法官的角色，是不能期待任何成功的喜悦的。

最后要说明的是法官有时也会犯错。有时，判断力认为美好的构想，做出来的效果却十分平凡；反而看似平凡的计划，完成之后却有如令人惊异的一匹黑马。

第六节　经理人生第四角色——战士

一、从"假如…会如何"移向"现实"

当各位有一个理想的计划要实行，从这个时候起会发生什么？有两种情况，一种是会发生"什么"，一种是什么都不发生。会发生"什么"是因为战士对将实行的构想负起责任，做各种必要的铺路工作；至于什么都不发生，则是由于途中的受挫，而战士现有的技术和精力均无以克服。令人遗憾的是大部分的情况多属后者的范畴。

创造完美的构想要比实践它容易得多。想像或思考的领域充满无限的可能性和取用不尽的资源；行动则不然，不仅资源有限，更严重的是宝贵珍品——时间的缺乏或限制。因此能够顺利地由"假如……将会……"的想像领域，移转到"现实"领域的构想的确寥寥可数。德国哲学家歌德就曾经说过"把构想付诸实行，是世上最困难的事"，由此可见战士的不易与难辛。

1. 人生的基本规则

人生的基本规则有如下二点：

（1）变化万端是无法避免的。

（2）任何人皆不自觉地抗拒这些变化。

事实上，现实世界有那种把一切新构想赶走的防御体制：在我们身边出现的墙壁、隔间及界线；细胞膜曾阻止蛋白质进入体内；秘书选择性地为上司

接通电话;在电梯中发出的身体语言(无意识的传达),阻止了他人对你谈话的冲动等。

因此,为了实践构想,各位非战斗不可,而负责这项任务的战士,在角色上将分饰将领与士兵二角;也就是说,既要严格有效地拟定作战策略,同时也要遵守作战规则,具备在豪沟中顽抗的坚毅精神,即使遭到困难也不气馁,依旧保有高度的热情继续前进。

2. 战士的角色

战士究竟是怎样的一个角色?在拉格尼可斯河畔打败波斯拿的亚历山大大王;突破欧鲁昂之包围的圣女贞德;美国妇女参政权运动的领袖苏姗贝·安索尼;为使印度达成独立而奋斗不懈的曼哈多玛·甘地;即使十次中有九次听到"不"也不假倦怠,一仍继续向不易达到的规定工作量迈进,不屈不挠的推销员;不论你的战场是要与人争夺新顾客到你的会计事务所,或是在参加期末考试时在试场中做一名具有创造性思考的人,想要达到这些,就必须像勇敢的战士那样思考。

二、如狮子般的雄心

新的构想相对于既有的一切,本属异质——因为不习惯——因此在冒着失败或遭拒的危险时需要勇气。譬如你怎会知道自信无误的判断不会把你拖入死巷?或耗费巨资却一无所获?或者其他更不堪的事情?事实上几乎所有的行动都丝毫没有任何确切的保障。基于这个事实,创造性思考的决定性因素之一正是——冒险的勇气。

是什么带给你尝试新构想的勇气?

仔细研究过的计划?

过去的成功经验?

获大利益的可能性?

他人的激励?

自信?

值得信赖的构想?

有作为退路的"第二计划"?

没有可资替代的计划?

根据字典上的解释,勇气的意义是"敢于尝试,能够坚定地努力,以及忍耐危险、恐惧、困厄等,一种精神上强韧的表现"。但我们可以由此引申出更恰当、正确的定义,"勇"是从中世纪的 Gou rage 和拉丁语的 Cure 演变而来,二者均有"心"的意思,因此所谓的勇气即是——诚恳而实在地努力。

无论是谁都拥有"危险时使用的肌肉",请以新的方法锻炼它,否则它会很快萎缩。请你至少每天使用一次吧!

三、强化战士的盾

对于批评,你会有什么反应?

——"是游戏的一部分。对新尝试而言,总会遭遇到强列风暴,因为必会有那些对这尝试感到威胁或误解的人。"

——"一想到可能会遭到批评,就不想去做了。"

任何一种新尝试都可能构成威胁,因为它的被实行意味着向既存的规则、阶级或预设挑战。史陀拉·维因斯基的芭蕾舞剧"春之祭典"首次公演便受到严厉的批评;克卜勒违背柏拉图的圆形学说,改以椭圆形轨道解释天体运行的奥妙,最初备受世人诋毁;初期电脑开发者在 1970 年想把研究成果卖给某大规模公司时,却惨遭奚落冷笑。对这种种无知或可笑的反动,教育家洛伊·普立兹会幽默地做了趣味的讥讽:真正喜好变化的,大概只有尿湿的婴儿。

事实上,对任何新产物保持某种程度的否定姿态,是有益于现实的态度,因为大部分的新构想都可能流于无聊,或者由于能力不足,而徒然耗费时间和金钱、精力等,况且,假使所有的人都不顾一切从事或支持新创造的话,世界恐怕早就乱成一团糟了。

1951 年的英国电影《穿白西装的男人》就反映出一个生动的例子。这部戏是由亚雷克·基纳斯饰演主角,扮演一位发明永不断裂也毋须先涤的高分子化学纤维的化学家——夕多。各位难道不认为这项发明对人类而言真是莫大的恩惠吗?但纺织厂的老板却不高兴,因为人造纤维的价格将从此跌落千丈、且万劫不复;工人们则大为恐慌,因为他们将因此而失业,成为流落街头的无业游民。夕多知道他们的反应,但仍不打算就此放弃,他便向自己的同事谈论此事。

夕多:"我很想透过传播媒体向大众宣布我的发明"。

同事:(读夕多准备好的发表文词)"绝对不断裂、不损毁,不肮脏。"

夕多:"对,正是如此"。

同事:"你想经济部门会答应你的申请?"

夕多:"是啊"。

同事:"你一点也不懂得员工的心理和需要吗?永远不会变钝的剃刀、如一滴油就可以跑千里的汽车,这样市场的供需能够平衡吗?"

夕多:"请不要混为一谈"。

同事:"永不损毁的东西,只须制造一次就永远

没有机会再造。在有工作可做的半年内或许还相安无事，但半年后呢？全国的纺织工厂都必须歇业，工人被迫失业，这些问题不能不解决吧！"

结果，所有纺织厂的老板和工人一起出动追赶夕多，想强制他销毁该项发明。当他们最后好不容易把夕多追赶得走投无路时，令人惊异的事实发生了。夕多身上那件以自创纤维制做的白西装竟然破裂了，原来并非永远不会损毁的质料，至此，所有不安和疑惧顿时消失得无影无迹。

我们真正想要强调的是，的确有很多人想破坏你的计划，你很可能会听到如下的反对声浪：

"太急进了。"

"违反基本方针。"

"在这里是很不通的。"

"保证会成功吗？"

"在法律上不安全。"

"未免太唱高调了！"

"根本无法商品化。"

"有足够的时间吗？"

有时这些反对意见可能是对的，你的计划或许并不成熟。事实上我们从他人身上所能得到的最大好处，便是获得正确的批评。但一般性的批评往往基于破坏，批评者因感受到某种威胁而本能地反击或蓄意破坏，这类批评通常是不加选择对象的，谁威胁到他，他就批评谁。这是各位在面对批评时不能不注意的一点。

四、耐心地努力

为了达成目的，必须有迅速采取行动的心态，同时也必须具有长期作战的心理准备。通常，创造过程中的80%是不断朝目标踏实地努力。

在创造过程中，各位可能遭遇很多次严重的打击，这时，千万要坚强地重新站起，否则背后会留下许多不堪一击的脚印！以电话请别人与你连络也会被草草忽视；印刷的小手册可能用错了纸；好不容易做出的苏法菜（用蛋澎涨起来的菜）却是扁平的；在游行时碰到大雨；最好的推销计划却作战无效；最后令人沮丧的事，障碍发生时，战士务必查出基本原因所在，然后继续前进。

根据最近的调查显示，新企业的投资资者或企业家普遍要求的特质是"持续努力的能力"（这比任何过去所认可的卓越市场智能，如"指挥的能力"或"冒险的能力"，有更高的评价和赞誉。）

米开朗基罗为了西斯汀教堂的天花板而在屋脊顶架上仰卧七年；发明家杰斯达·卡尔森四处寻访多年，才找到"全能录像"摄影复印法的投资者；作有詹姆斯·米奇那遭无数次拒绝才得以出版处女作《南太平洋》；马拉松选手约翰·贝诺尔在预赛前十七天接受了膝盖手术，但仍凭着毅力不仅成为美国队的一员，更赢得市运会的金牌；温斯顿·丘吉尔谈到其毕生中最大的教训时，激昂地说道："决不放弃，决不要放弃，决决不要放弃。"

这个世界上没有任何能够取代"忍耐"的东西。

不要为技术所感，多的是技术高超的失败者。

也不要为天才所惑，格言不是说"天才也是人"吗？更不能被所谓的教育迷惑，世界上受过教育的懒惰虫大有人在。

只有忍耐和决心才能成就无限的力量。

注意——一个不被实行的构想终究要走上死亡之路。

五、战士的角色

战士所扮演的是把构想从"假如……会如何"的想像领域搬入实际行动的范畴。在扮演这个角色时，各位不仅要对计划的实行负起全责，更要做整个实行过程的总估算，创造过程并非一直线行进的进程，自有其发展的周期性，每一周期应有一个完善的结束，然后把有效信息转交给他角色，而最后的总筹者则是战士。

假使要列举行动上的大敌，则莫过于畏惧和丧失自信二者；但所有战士的有效武器都在诸位的脑海里，只要有坚定必行的信念，没有行不通的道理。在此借用亨利·福特的话——"不论你想着做得到或想着做不到，最后的结果往往是你所想的那样子。"假如你自始就以"做给你看"（不论这个你是谁）的姿态做事，自然勇气百倍，妨碍你成功的那些疑念和恐惧失败的不安也会因而消失无踪。

最后，请不要忘记卡尔·阿里所说的话：

与其不去做自己想做的事，眼看着人生无所事事地过去，不如起而真正做一点有益于别人或自己的事情。

第五章　经理的思想观念

第一节　经理的现代观念

我们强调要经理具有现代观念，那么，就具体而言将包含哪些观念呢？下面试着列举一些经理的现代观念。

一、战略观念

作为一名经理不仅要象一个高明的战术家一样去完成每一件事，更应该以一个战略家的姿态未卜先知，抢占制高点，从而在新的变化面前从容不迫。所谓战略观，原意是指对战争全局的分析判断而作出的筹划和指导，它是与“战术”相对而言的。后来战略被广泛运用于政治、经济、科技、文教等社会的各个领域，泛指重大的，带有全局性质或者具有决定意义的谋划，因此所谓战略观主要是从整体、长远、根本上去观察问题。战略共有三个方面的特点：一是全局性。全局是由各个局部有机结合而成的，这种有机的结合就产生了“整体大于部分之和”的“非加和性作用”。二是具有长期性。战略是一个在较长时间中起作用的谋划和对策。正确的战略是根据事物发展变化的趋向而制定的，在趋向发生根本逆转之前，不能随意更改。战略的立足点是现在，着眼点是未来。第三个特点是具有相对性和层次性。因为全面和局部的划分是相对的，同时时间也在发生着流转，但是局部应该服从全局，低层次的战略不能违背高层次战略的要求。正因为战略具有如此三个特点，经理就必须高度重视战略问题，树立战略观念，尤其是在当今科学技术已渗透到社会物质和精神生活的各领域，呈现出科学技术与经济、社会发展相统一的趋势；这是现代社会发展的总体特征。在这一历史性趋势下，现代社会生活越来越复杂、多变，范围越来越广泛，社会生活的各方面都会影响到全局。靠经理的直觉来判断社会活动未来发展的趋势，靠经验领导复杂、瞬息万变的社会活动带有很大的盲目性，且一旦发生失误，损失巨大又无法弥补，经理只有通观全局，长远考虑，研究规律，才能成为成功的企业家。

二、科学决策观念

决策是经理的基本职能，决策的方式有多种，科学决策是指经理在决定方针、政策、方案等重大活动中，要始终遵循一定的科学程序，依靠专家，运用现代科学方法和先进科学技术手段，在科学预测的前提下，切实把握决策对象的变化规律和条件。为实现特定的目标，从多种选择方案中择优，以求达到最佳经济效果或社会效果，是决策的目的和原则，如何决策，决策的效果如何，是检验经理水平的重要标志。

作为经理应该确立科学决策观。科学决策观的确立，并不排斥个人的阅历、知识、智慧和胆略，但是愈益复杂的现代生活已然超出了个人能力的范围而不得不求助于一套科学的体系。经理首先要从思想上自觉实现这种转变，其次必须通过学习培养较高的科学素养，把经验上升到理论，到科学、再次就是要建立一套科学决策的体制、程序和方法以辅正思想观念的持久作用。

经理在科学决策中应该具备一定的修养，首先应该具有创新精神。决策是创造性活动，它总是力图突破现状朝向一个美好的合理的未来，因此任何决策都不可能照搬，因为条件不同。其次经理要具有一定的科学素养。科学素养不只在于知识的渊博，更重要的在于科学的思维方法。再次须有民主作风，决策权不等于专断，应该是对各种意见的吸纳从而形成一种为大家所接受的决策，因此作为经理要注意听取不同意见。通用汽车总经理斯隆在主持一次高层经理人员讨论时说：“诸位，在我看来，对于这项决策，大家都有了完全一致的看法了”。出席的人都点头同意，他却说到：“我宣布休会，这个问题延到我们能听到不同的意见时，再开会决策，这样我们也许能得到对这项决策的真正了解”。第四是经理应具有决断的魄力。成功除了实力外还有时机的把握，而时机稍纵即逝，因而经理应具有在众多的选择诱惑和危急时刻的决断魄力，同时还应该看到“更多的赞成比少数人的反对更为重要”没有任何一项决策能获得百分之百的赞同，经理在其中就应选取适合大多数

人利益的解决办法,要敢于负责。

三、紧迫感、危机感和必胜信念相统一的观念

作为一个经理,要负责部门的全局运行。而在部门运行的过程中要受到来自两方面的挑战,一是内部出现的危机,二是大环境大形势的变化。对于内部危机的出现也许对于经理来说是较有信心克服的,因为毕竟他有决策权,可以按照自己的理解去进行尝试解决。但是对于大环境的变化,远远超出了经理的调控能力及范围之外,况且其影响不仅涉及于经理本人,而首先涉及的是整个部门的生存发展问题。来自这两方面的挑战对于经理来说就可以说没有一个安逸的机会,而必须随时都要有着紧迫感和危机感。尤其是在当今变化节奏加快,关系益发复杂的情况下,竞争加剧,更是加快。就如体育运动是激烈的竞争,比赛的结果非胜即负,而战争是更加激烈的有关生死的竞争,这两者都容易唤起人的紧迫感和危机感。所有工业发达国家,都不约而同地在此危机感下去奋斗、竞争,去开拓民族、企业、国家的发展道路。

美国无论在经济实力上,还是在科技能力上在世界上都是无与伦比的。在研究能力、费用、人员及成果的数量上都占着很大比例。但是人们常常发现,美国人老是强调自己在某某方面又落后了,强调什么什么危胁,不断发表警告性文章,如《幸福》杂志就曾分析过八十年代的美国,机器设备老化,加上劳动力成本高等,使得美国产品竞争不过日本、德国,结果很多美国资本家不愿在国内投资,把钱花到国外去,于是形成了老化的机器越发不能更新换代的恶性循环。《幸福》杂志惊呼,美国正在发生"空心病",再找不到行之有效的措施,就有沦为二等强国的危险。美国的古德基金会也大声疾呼:"美国是敢作敢为地去占领新技术革命前沿,还是心甘情愿地维持旧有阵地而眼看日本人表演,欧洲人复兴。现在是该作出回答的时候了。"美国如此,西欧更是感到岌岌可危,到处惊呼西欧后退的潮水,提出了很多有警报性的报告,这些加剧了人们的危机感,纷纷成立"欧洲冒险资本协会"、"技术冒险公司"。并协调各国的高技术研究工作,提出了尤里卡计划,摆出了重振昔日雄风,在世界舞台上再决雌雄的架势。日本深深懂得自己缺少资源的薄弱性,可以说日本是危机感最强烈的国家,这也正是日本经济发展迅速,在竞争中不断取胜的因素。他们把技术和贸易的争夺称为"智战"、"商战"。象真正打仗一样,用破釜沉舟,鱼死网破的气势去拼搏。日本精工商社即使在自己领先的情况下也不放松研究对手。它给科技情报部门规定的任务,就是要如实反映情况。要制造危机感、使整个公司在危机中就象一个上紧了发条的钟表。

危机感和紧迫感是动力之源,但是光有如此的感觉是不够的,要把事业搞上去,还要有持之以恒的勇气和一往无前的拼搏精神,而奋斗勇气和拼搏精神来自必胜的信念,只有把危机感、紧迫感和必胜信念有机地统一起来,才能获得事业的成功。很多人往往在做某事之前思前顾后,总怕失败,因而总是迈不开步子,不是集中精力去争取成功,而把精力耗费在避免失败上,因此总是显得步履维艰。从事任何开创性的工作都是关隘遍布、险阻林立的,没有坚定的必胜信念作精神支柱,是不可能克服一个又一个困难,到达光辉的彼岸的。曾经名闻遐迩的苹果电脑公司,当年两个年轻人创业时靠的是四百美元贷款,租借一间废旧汽车库,在旧货摊上购买一些元器件。他们抱着定能成功的信念,连续两年每周工作 7 天,每天干 15 个小时,克服了许多看来无法克服的困难,争分夺秒地搞出新产品才获得成功。

必胜的信念与竞争获胜之间的关系,就象种子与果实之间的关系一样,信心是成功的支柱,竞争是成功的阶梯。

四、时效观念

时间是物质运动的顺序性和持续性,其特点是一维性,既不能逆转,也不能贮存,是一种不能再生的、特殊的资源。时间有一个特性,它只按照由过去到现在、由现在到将来的方向前进,它不能停顿,不能间断,不能回复。它无声无息,无休无止;滔滔不绝,向前猛进。它对任何人、任何事都是毫不留情的,是专制的。古语说:"往者不可谏,来者犹可追",这是有道理的。时间可以毫无顾忌地被浪费,也可以被有效地利用。有效地利用时间,便是一个效率问题。也可以说,效率就是单位时间的利用价值。人的生命是有限时间的积累。以人的一生来计划,假如以八十高龄来算,大约是七十万个小时,其中能有比较充沛的精力进行工作的时间只有四十年,大约一万五千个工作日,三十五万个小时,除去睡眠休息,大概还剩二万个小时。生命的有效价值就靠在这些有限的时间里发挥作用。提高这段时间里的工作效率就等于延长寿命。

经理能否管理好时间,显然并不是完全取决于

个人；反之，他所受的客观环境制约将是十分严重的。这些客观原因大体包括有组织原因、领导原因和环境原因。

组织原因包括：组织机构不健全，分工不明确，上下沟通不灵敏，内外信息传递不准确，不可靠，以至造成工作拖拉，互相扯皮。工作无规则、无计划、无预见、缺乏制度、责任不清，以至重复出现的错误甚多，无中生有的是非层出不穷。

领导原因包括：上级领导的时间意识不强，因之任意侵占各级领导的时间，造成会议多，报表多，指令多，千篇一律、千人一面的人格要求，只强调各级经理作驯服工具，不注意下级的特长。

环境因素包括：没有集中一段时间干一两件重要的事情，突发性、冲击性的事件太多，以致件件事受阻，终至一事无成。

经理的时间管理还有自身的原因，诸如：顾此失彼，因小失大，预见不到一件事的行动后果等等。

历史已经进入信息时代，我们必须根据社会的发展趋势转变观念，确立新的时效观。《第三次浪潮》的作者托夫勒把信息时代的时间观念概括为多样化和非群体化。他说："新的时间支配方式，将影响我们家庭日常生活的节奏，影响我们的艺术，影响我们的生态。因为一旦涉及到时间问题，也就涉及到了整个人类的生活。"

五、信息观念

所谓信息，就一般定义而言，是指社会共享的人类的一切知识，以及从客观现象中提炼出来的各种消息和情报。信息贯穿在政治、经济、军事、科学、教育、文化、艺术和社会生活一切领域。尤其现代社会生活节奏快，正在进入信息时代。由于当代科学技术的发展，信息的传播速度越来越快。目前，全世界发表的含有新知识的论文平均每天有近一万四千篇，平均每天有800—900件专利问世。全世界每年出版五十万种图书，平均每一分钟就出版一种新书。近二十年来，每年形成的文献资料页数，美国约1750亿页，前苏联约600亿页。据联合国教科文组织的统计，科学知识的增长率，从六十年代以来的9.5%，发展到七十年代的10.6%，八十年代则达到12.5%。过去每隔10—15年人类知识就要翻一番，如今3—5年就要翻一番。化学杂志参考文献的实用期，约有50%不到8年就得更新，而物理杂志参考文献半数以上都是近五年内发表的。有人统计，人类全部科技知识总量的80%都是本世纪产生的。

信息在人类社会发展中的重要作用，以及现代社会进入"信息社会"的新形势，要求各个层次的经理都要有信息观念。

在科学技术高速发展的今天，科学研究、经济活动、社会生活每时每刻都出现并吸收、利用着大量的新的情报信息。情报信息系统已成为社会、经济、科技活动的"血管"，而大量的情报信息则成为社会赖以生存和进步的"血液"。这就要求人们尤其是现代经理从科学技术、经济、社会这一全局上正确认识它的战略地位和作用，积极主动地把信息传输到社会各个领域，使之尽快地转为直接的生产力，以推动人类社会的进步。对于现代经理来说，他的领导艺术在于能最敏捷地掌握信息，最有效地运用信息，从而能最果断地作出正确的决策，去创造最大的业绩。

作为一个"开拓型"的经理，信息触角必须广泛，反应要灵敏，判断要准确，并有灵活的应变能力。日本把情报能力比喻为"驼鸟的腿"，要脚踏实地一步一步前进，把情报意识比作"山鹰的腿"，翱翔万里，瞬间进入一个新的世界，产生一种新的思想。对待信息应当有这种"驼鸟的腿"、"山鹰的翅膀"。作为现代领导就应该首先具有驾驭信息的能力，并且要建立一套适合信息社会特点的新领导模式，迎接第三次浪潮的到来。

第二节　管理学展望

一、未来管理学的发展

鉴往知来，从早期管理思想的出现和古典管理理论，经过不断的研究，管理知识的范围日益扩大，于是管理学发展史上出现了众多的学派，其中有三个学派对现代管理理论有着重要的影响：管理过程学派、计量学派、行为学派。当前，现代管理理论正朝着下述几个方面发展。

1．未来管理理论的发展方向

(1)对系统理论的重视；

(2)现代组织结构的发展；

(3)对组织中的人性、行为的研究；

(4)对于变动或革新的管理日益注意。

2．未来管理组织的发展

由于技术的革新迅速发展，促使现代组织结构有了较大的改变。对未来管理组织的发展，美国管理学家卡斯特(Fremont E. Kast)和罗森茨韦克(James E. Rosenzweig)作了如下的预测：

(1)未来的组织将面临波涛汹涌的变化,它们必须进行不断的改变和调整;

(2)未来的组织规模将日益庞大和日益复杂,部门的划分将会更细,各部门的专业化程度也将更高,将会有较高的独立性和自主权,并将会作为一个独立的单位对外开放;

(3)未来组织的层次将会有所减少。由于人们科学文化水平的提高,先进技术的应用,特别是智能电子计算机的应用可代替部分手工劳动和脑力劳动,组织中的沟通及组织与外界的沟通将远比目前来得方便、快速和有效,可减少大量的信息中间周转,因而不但组织的层次将会有所减少,而且中层主管人员数量也将会有一定的减少,组织将逐步地从金字塔结构向蜂腰形的结构转变。

(4)未来组织中的各类成员的比例将会发生重大的改变,管理人员和业务专家的比例将会大大提高,他们对组织的影响力也必将增强。

3. 未来组织活动范围的变化

(1)未来的组织,目标将会增多;将来的重点,将是满足其中若干项目标,而非使其中某一目标达到最佳结果。未来组织活动的范围已不会是仅限于本地区、本国家,而是整个世界。组织不仅要同地区内、国家内的其他同类组织竞争,而且也要和国外的同类组织竞争。因此,组织活动的范围必将扩大,要面对整个世界,为全人类提供自己的优质服务和产品,甚至会向其他星球提供服务和产品。

(2)未来组织的活动内容也必将发生改变,将从单纯追求利润等物质利益,向追求人们的信念等精神上的利益转变;将会从单纯经济性活动向政治性、社会性活动转变;将会从单纯考虑本组织的目标向全社会的需求方面考虑。

4. 未来管理方法的改变

(1)随着未来管理理论的成熟和发展,随着组织形式和组织活动内容的改变,管理的方法也必然随之改变。未来的管理将更加重视计划的作用,特别是长远计划的作用。制订计划要有预见性,并且要求制定整体的计划。未来的管理将更加重视管理信息系统的作用,而且将更多地利用和完善管理信息系统来为组织活动服务。

(2)未来的管理方法最大的改变在于进行民主的管理,组织各类活动将更多的依赖说服教育,而非强制命令。每个组织的成员都是组织的主人,他们将积极参加各类活动,进行自我控制,并为组织活动出谋划策,自觉地为实现组织目标而努力。

5. 未来组织在用人方面的趋势

科技的发展,对组织活动有重大影响,由此组织在用人方面也会发生重大的改变。科学家和专业人员的人数必将增加,他们的作用也必将得到充分发挥。由于年轻人容易接受新思想,敢于创,是组织必须依靠的基本力量,同时,为保证组织能有足够的各类人才,使他们安心为组织目标而努力,因此组织将特别重视培训和发挥年轻人的作用。

二、管理专业化的趋势

今天的管理,已有走向专业化的趋势。管理专业与别的专业不同,尤其与法律、医学等专业不同,因为管理专业往往不能硬性地应用于各种环境。但管理之所以趋于专业化,也正是因为它具备了像法律、医学等专业所具备的如下几项主要条件。

(1)管理已具备了一定的坚实的知识基础。近几十年来,管理知识迅速增进,正如美国管理学家安德鲁斯(Kenneth R. Andrews)指出:“谁也不敢否认今天的管理实务确是以各项研究所得的大量知识为基础的。”

(2)尽管一些主管人员没有获得像法律、医学专业人员那样的合格证书,但由于管理有一套组织方法,足以监督和管理各级主管人员进行各自的管理工作,也就不一定需要仿照法律、医学等专业那样,发给合格证书来核定他们可否从事管理工作。

(3)任何一个组织机构的目标是为人们提供良好的产品或服务,而且管理活动的进行,已有许多规范化的标准和检查机构来监督其明确任务、目标,以此来控制自己的工作,也就是所谓的自我控制。

目前管理已得到社会的认可和重视。所以,管理专业化的趋势越来越明朗,对管理学的发展提供了更为有利的条件。当然,管理要真正发展成为一个健全的专业,还有一段漫长的道路,更有待于我们今后的努力。

第六章　经理的健康体魄

第一节　什么是身体素质

管理工作的性质和特点决定了对管理人才身体素质的要求应比一般人要严格得多。作为经理，身体素质和体魄强度等方面，必须忍受和适应管理工作对自己提出的许多特殊要求，忍受杂乱且不规律的生活方式：马拉松式的会谈，口干舌燥的演说，令人头晕目眩的突发事件，无尽无穷的文山会海……这一切都像一座座关口，无时无刻不在考验着一个经理的身体素质，要求领导人在身体发育情况和健康状态、体魄强度以及对艰苦环境的忍受程度等方面都要比一般人具备更加理想的条件。

管理人才学上所讲的身体素质，不完全等同于医学或生理学意义上的概念，大致来说，经理身体素质包括以下两个方面的内容：

一、体力因素

体力因素是经理身体素质的首要构成部分，指与人的体力相关的生理学意义上的器官或系统发育及其健康状况。如人体的肌肉、四肢、五脏等的生理功能，体力因素既是身体素质的最基础的部分又是身体素质构成的低层次结构形式。这个因素是经理在其它各方面能力的物质载体。它的形成与先天因素有一定的联系，但主要取决于后天发育状况。

对于任何一名经理来说，具有良好的体力状况总是对他的才能充分发挥具有不可忽视的意义，经理的升降、调动、进退、无不与它有着极为密切的联系。现代社会中，对经理身体素质的要求日益提高，经理首先要重视的当然是自己的体力状况，否则，将不但不能适应社会前进的大潮，反而会逐渐被其吞没，或者被淘汰，落在历史的后面。

1. 健强的体魄

1682 年 6 月沙皇伊凡五世去世后，俄国贵族在拥立新沙皇这个问题上发生重大分歧，分为两派：一部分拥立伊凡；一部分拥护彼得。后来两派妥协，共同拥戴伊凡和彼得同时任沙皇，由于他们都还年幼，所以由姐姐索菲亚摄政。在这个复杂的形势下，斗争首先在伊凡与彼得之间进行，伊凡身体条件极差，瘦小羸弱，痴愚无能，而彼得体格健壮，性情粗野，有人君之度，更多的时候是他临朝视事，由于他的身体和性格的优越，经常和伙伴们与当时俄军精锐射击军混在一块戏闹，因此渐渐得到元老重臣和军队的支持，于 1689 年实际上废除了伊凡的沙皇称号。以超凡的魄力和手段，年仅 17 岁的彼得在军队的支持下粉碎了姐姐索菲亚的政变企图，夺回政权，亲理朝政。这就是历史上赫赫有名的沙皇彼得一世！他用自己的铁腕手段，征服了俄国的愚昧和落后，终于使俄国一跃成为横跨亚欧大陆的一大帝国，彼得一世也因此名垂青史。

2. 坚韧的忍耐能力

经理，特别是一些较高级的经理，除了体格上的要求，还应具有坚韧不拔的忍受力，能够承受较长时间的体力消耗与智力消耗。今天的领导人才，由于工作的紧张及其它各种各样的原因，大脑会时时处于高度紧张状态，忍耐精神显得非常重要。

二、心理健康

在改革开放的形势下，人们都在千辛万苦地要把自己的工作做好，经理们更是如此。在“两眼一睁，忙到熄灯”的工作狂潮中，我们这里特别强调一下领导人才的身体素质，特别是经理的心理健康。

世界卫生组织给健康下的最新定义是：健康是一种身体上、精神上的完全平衡状态。一个人只是身强力壮，没有器质性疾病，还不完全健康；只有体格和心理两方面都健康的人，才算得是真正健康。“身体素质的一半是心理素质”。心理健康既有生理因素；又有复杂的社会因素，经理应该懂得一点心理学，有助于帮助自己和理解他人，对自己的能力应做出恰当的估计，确定目标应切合实际，保持良好的人际关系。经理由于工作的特殊要求，应注意经常保持心情舒畅的情绪，调整自己各方面的身体机能，使之总处于最优化的工作状态。

第二节　健康才是第一位的资本

一、身体素质与事业

一个杰出的经理必须为自己的事业付出代价，在痛苦而艰难的道路上行进，正如丘吉尔1941年令人难以忘怀地向英国人民提出的那样去做："流血、苦干、掉泪、流汗"。更为常见的是，他必须进行艰苦卓绝的脑力和体力的斗争。为了维持政治的平衡，他不得不像法国哲学家亨利·伯格森曾经提出的那样，"像思想家那样干，像实干实那样想"，而这一切的代价，就是身体的消耗。有建树的经理必须懂得何时战斗，何时退却，何时严峻，何时妥协；他必须具有长远观点——既要有目标和想象力，也要有明确的战略；必须具备全面观点——要看到一项决策同其他决策之间的关系，即不能提前，又不能靠后，然而在经理的事业观念中最不可靠而又最容易忽视的因素，就是那件最宝贵的法宝——身体的健康。

1. 奉献每一滴血和汗

在政治或其它领导活动中，权力意味着成千上万乃至千百万人的生死存亡、昌盛贫困和悲欢离合，这是当权的经理所不会忘记的，即使他有时候在作某个决定时自愿或被迫地把这一点抛至脑后。关系经理统治运行的，除了他的品德、能力，就是我们正在讨论的身体素质。没有杰出经理的民族，是令人可怜的；而拥有杰出的领导人才，因为身体健康原因而使他中止指导的民族，永远没有前进的希望，则是可悲的。优秀的经理，他的一切都不再仅仅属于他自己，他的健康关系到一个群体乃至一个民族的命运，甚至仅仅是他的存在本身就是一种不可抗拒的力量。

2. 身残志坚，奋斗不息

二战盟国三巨头之一，美国总统罗斯福就是这样一个身残志坚的经理。由于儿时不幸患病，他的下肢完全瘫痪了，走路不得不依靠轮椅，甚至上身有些部位也受到影响。但罗斯福却胸怀大志，决意要作出一番事业。他所面临的第一个，也可以说是最顽固的敌人，就是自己的体质。可怕的疾病时时在威胁着这位青年，但他并没有因此而退缩，而是尽全力与疾病作斗争。克服了难以想象的困难之后，他成功了，从一名初级经理逐渐升为副部长、州长等。不佳的身体素质成为政敌攻击他的弹药，同样也是他前进的动力。罗斯福在医生的指导下以顽强的意志同病魔作斗争，长期努力之后生效了。他的身体状况大为好转，下肢慢慢有了知觉，甚至能稍稍离开轮椅。他成功了！事业上也一样，1932年罗斯福以绝对优势击败对手，当选为美国总统，并连任四届，成为二次大战时叱咤风云的领袖。

二、身体素质与领导形象

不管怎么说，我们心中都清清楚楚地认识到，经理所需要的，决不仅仅是一时的权力和财富，更长久的荣耀对他来说或许更具有吸引力。而能把这些东西跨越时空传递下去的，则主要是依靠经理的形象，特别在现代，随着电视等新的信息传播形式的出现，已经改变了经理行使权力的方式。实际上也改变了那类更有希望进入领导班子或产生更大成绩的人。亚伯拉罕·林肯相貌平平，身体极瘦，看上去弱不禁风，而且他说起话来尖声尖气，如果凭藉电视屏幕上出现的这种形象，他恐怕是绝对无法当选。电视大大缩小了公众注意力的范围，还改变了人们观察事物，特别是观察经理形象的方法，像一种洗脑剂，实际上它也确实是一种洗脑剂，左右着人们对经理的认识。里根在竞选美国总统时，这一点帮了他很大的忙，他出身演员，在电视镜头面前表现自如，魁梧的身材，强健有力的身躯，更给广大选民留下极深刻的印象。而对手卡特则正相反，瘦小，体质较里根弱得多，在电视中表现极为狼狈，面对高大的里根挥动双手向选民们发问："你们过的比四年前好吗"的频频攻击，他似乎一无所措。

经理无一不重视自己的形象，而一般来说，能最直接地表现领导形象的首要信息，就是他的身体素质，在留给选民或下级的第一印象中，很大程度就是由这一部分决定的。因此，即使经理的身体素质并不太佳，他也不得不采取各种办法来掩饰这一真象，以维护自己的形象。从某种意义上说，领导形象就是权力的象征，是经理外在的政治生命。

沙皇尼古拉一世身体素质较差，特别是中年以后，健康状况急剧恶化，但为了皇帝的威严，为了维护自己的权力，他不得不强打精神硬撑着自己。某次沙皇出访奥地利帝国，到达维也纳后，他身着礼服，佩满绶带，全身光彩照人，如同天神临凡一般，赢得奥国臣民的一片赞叹，而当欢迎仪式结束，宫廷中只剩下沙俄和他的贴身近侍的时候，恶劣的身体使他再也无法也没有必要继续下去了，尼古拉一世松弛下来，面色蜡黄，满头大汗，颤抖地坐到椅子上，两眼漠然地看着天花板，看上去像个可怜虫。健康状况的

恶化使一切的权力和威严都不复存在了。

现代的经理更是如此，尼克松在1958年拜访丘吉尔时，首相的身体状况已极度恶化，他躺在斜椅上，半闭着眼睛，看上去像具还魂尸，对客人的问候轻得几乎听不到。当会谈结束后，尼克松起身告辞，丘吉尔坚持要送到门口，他得让人扶着站起来，并且只能在两名助手的搀扶下顺着走廊缓步移动。

打开门，早已等候多时的电视摄像机闪光灯的强烈灯光照得人们几乎无法睁开眼睛。但这时在丘吉尔身上的反应却犹如电击般地迅速伶俐；显示自己形象的时刻又一次来临了。他挺直身子，推开助手，一个人站在那里，同往常一样，一个不屈的不列颠领袖出现在世界的面前：下巴朝前，目光炯炯，举起手伸出手指呈象征胜利的“V”字符号，随着摄像机快门的声响，传遍全球每一个角落。一会儿功夫后，大门又关上了，助手们迎上来，扶住羸弱不堪的首相，为了维护自己的形象，这颗闪烁的明星直到最后，仍迫使自己发出最耀眼的光辉，这固然值得世人赞叹，然而又何偿不能引起我们的深思呢？

三、舞台形象和身体素质的“两难”选择

正如我们已经明确指出的，经理的一切，从某种意义上说已不仅仅属于他自己，由于经理身体健康的恶化而引起工作的停滞或组织的崩溃，现实中并不少见，甚至因此而导致民族的危难、国家的更替，翻开史书略一浏览，古今中外，比比皆是。为了良好的舞台效果，领导人士们不得不费尽心机。

1. 意志的支撑

经理是舞台上的主角，即使在他的身体素质极差的时候，这种情况也仍然不会改变。大部分领导人物为了保持长久的良好舞台效果，不得不竭力掩饰自己在健康方面的弱点。英国女王伊丽莎白一世至暮年时，身体非常虚弱，每天起床后都要精心细致地进行漱洗装扮。这时，她身边只有最亲近的几个侍从。伊丽莎白一世对自己的衰老本相和虚弱身体是绝不愿意让那些仰慕、崇拜她的人和自己的臣民们看到的。每到女王在公开场合露面，她总是尽力支撑着自己，焕发出未老的容光。

戴高乐也是一样，直到七十多岁担任总统时仍在演戏。他最害怕的是衰弱和让人看到他那副年老体衰的形象。每次在公开场合，为了遮人耳目，总要使自己的身体硬挺着。他还要在公众面前显示自己仍然能作长篇洋洋洒洒的演说，以此炫耀自己良好的记忆力。就是在他周围的亲近人士之中，他也要努力装作对气候的变化，对疲劳全然不觉的样子，以显示昔日的铁腕人物依然有旺盛的精力。人们曾多次看到在他的飞机里，戴高乐端坐在那里，如同一座雕像（这是他年轻时的一贯作法，以显示自己的英武精神），睁大着眼睛，精力极为旺盛的样子。所有这一切，对像戴高乐这样老年且身体较差的领导人物来说，都是为了获取政治舞台上的演出效果。这种支撑完全是经理坚强意志的结果，代价极高。确实也难怪，经过了二十世纪的一场医学革命，大家都比以前更为长寿了，但却不见得人人都更健康。上帝对经理也不偏爱，并没多给他们某种无尽的生物燃料和精力。

2. 表演的把戏

衰亡是无法凭借权力来抗衡的现象，当那一天突然来临时，即使大权在握的领导人物也和被剥夺了一切权利的囚徒一样，束手无策。经历千难万险，千辛万苦运用权谋，呕心沥血获得的权力和荣耀真的在一朝一夕之间随着身体的垮掉而消失吗？当然，事实决不会是如此地简单。往日的领导斗争生涯，使大家深深地知道如何去对付这种威胁，表演一场精彩绝伦的把戏。当然这需要手段和艺术，决不只是嘴皮子上的功夫。

美国总统伍德罗·威尔逊在任职期间得了瘫痪性中风，这位叱咤风云的人物终于被病魔击倒了。当时，一次世界大战刚刚结束，参议院在对凡尔赛和约和建立国际联盟问题上的投票中，击败了总统，使他苦心经营数年的成果付之东流，矛盾出现了。

参议院为了探明总统的病情，借口为了了解总统对当时美国与墨西哥之间纠纷的看法，派了参议员艾伯特·福尔和吉尔伯特·希契科克拜访总统。在这两名参议员先生来访前，威尔逊和他的夫人商定，让威尔逊夫人坐在总统卧床一侧作谈话记录，使来访者看到作这样的访问竟作谈话记录而局促不安，以此催使他们赶快尽早离开。艾伯特·福尔和吉尔伯特·希契科克一进入总统卧室，威尔逊就伸出右手用全力和福尔握手，并故意用右手拿起一份报告并挥动着右手同来访者谈话。整个接见和会谈过程中，这种障眼法竟蒙住了两位老资格参议员的眼睛，当会谈结束后，福尔回到白宫总统府前门接受记者们采访时说：“总统头脑健康，思维清晰，在谈话中还不断挥动双手，同我们激烈争论。”事实上，这时的总统，整个左半侧已经完全瘫痪，毫无知觉了。伍德罗·威尔逊却利用自己杰出的艺术手段，不露痕迹地骗过了刺探者，不愧为领导群体中的杰出演员。

第三节　健康与养生

作为一名经理，即使公务繁忙，日理万机，也一定思考过这样的问题：为什么有的人身体健康，老而不衰；有的人又病痛缠身，未老先衰。

这是为什么？原因很复杂。社会、经济、科学、医药、环境对人的身体健康起有很大影响，尤其重要的是，身体素质这一观念并没有在大多数经理脑海中深深扎根，没有充分地认识到健康对于领导事业的巨大作用。然而当他一旦失去健康之后，就会更深刻地体会出健康的可贵。正如有人曾经说过的一句耐人寻味的话："有两种东西丧失以后，才发现它们价值，这两种东西就是青春和健康"。

健康的身体，是领导工作的基本条件，而出色的工作成绩，正是以它为基础的。司各特说："健康和才智为人生的两大幸福"；阿拉伯谚语上也曾经说："在地球上没有什么别的收获比得上健康"。当然，我们所强调的身体健康，并不是经理人生的根本目的。但只有获得健康，才能更好地贡献自己的才智，实现心中宏伟的蓝图；只有拥有良好的身体素质，才能更多地为人类的共同幸福做出贡献。谚语说："有健康的人，便拥有希望，有希望的人，便拥有一切。"

一、运动与健康

人，虽是万物之灵，但也不能不老不死。然而减缓衰老，延长寿命却是完全可能的，这就是需要一个健强的身体。人们在机体功能逐渐耗竭时，可以用一个聪明的办法，使它进行得缓慢些，这就是坚持体力劳动或体育运动。缺少体力活动是使人体机能衰弱的一个重要原因。古代希腊哲学家亚里士多德就曾经说："最使人衰竭，最容易损害一个人的，莫过于长期不从事体力劳动"。对于一名经理来说由于工作性质的缘故，他不可能时时参加体力劳动，但可以经常进行体育运动，以此使自己保持良好的身体素质，精力充足，满满经理的活力和热情，至老不衰。

当然，我们强调要有健康的身体必须运动，但决不是说运动量越大越好，要适度，要因人而异，特别是对一些身体素质较差的经理更是如此。关键在于长期坚持。既使是职业运动员，如果中断运动，也不能保持良好的身体素质。事实证明，常动可以保持机能的兴奋状态。沙法德在《体育运动与寿命》中指出，"如果能坚持不懈地进行适当运动，可以把人的生理机能的减退平均推迟8至9年"。

的确，运动不仅能锻炼肌肉关节、筋骨、使人健壮，又能促进血液循环，增加肺活量，增强内脏机能。它不但对于感冒等一些小病产生抵制能力，而且对于一些对经理、科技人员等脑力工作者威胁更大的疾病，如动脉硬化，心脏机能不调等，产生较强的免疫能力。中国唐代著名医学家和养生学孙思邈，这样精辟地分析说："身体常使小劳，则百达和畅，怡情放怀，气血长养，精神内在，经络运动，外邪难袭，譬如水流不污，户枢不朽"。

过度的工作使您精力不振，身体瘦弱吗？一个重要的原因，，恐怕就是忽视了体力运动。为什么不行动起来呢？只要循序渐进，长期坚持，自会还您一个健康的身体。

二、精神与健康

喜怒哀乐；人皆有之，中国医学上用"形神合一"来指导养生，以达到健康的目的，有人认为，只要各器官系统发育良好，功能正常，体格健壮，就是健康。这是错误的，他们都只谈到了身体素质的一方面，而忽略了另一方面。人，总是有身体与心理两个方面，只有身体和心理都健康，才算是具有良好的身体素质，也就是通常所说的"体魄健全"。

在日常工作中，领导人物难免会遇到各种精神刺激。面对这些，有的人泰然、从容；有的人则变得抑郁、苦闷；有的人虽然工作较为艰苦，挫折较多，却能保持良好的心理状态；而有的人虽然在成长和仕途中一帆风顺，但却常常郁郁寡欢，闷闷不乐……。事实表明，人的心理需要多方面的锻炼，经理的情绪更要积极地调节和恰当地控制。我们应该依照心理活动的规律，有意识地采用各种措施，保持和增进心理健康，提高对社会生活、日常工作的适应能力，以预防身心疾病的发生。下面要与诸位经理共同探讨的，主要就是这个问题。

1. 精神对健康的影响

我们已经指出，生长老死，健康与疾病，不仅要受生理因素的影响，而且受精神制约。健康不仅仅是指没有疾病的表现，而且是指一个人有良好的身体状态和良好的精神状态。

中西医学指出，人的情绪变化会引起人体阴阳失衡，气血不和，经络阻塞，脏腑功能失调。现代医学的研究成果也一再证明，信仰破灭，"压迫感"长时间激烈的动机斗争，长期处于应激状态，多疑、骄傲等不良的心理，会扰乱大脑的功能，引起机体内环境失调，从而损坏人身体的健康。对于一名经理来说，所

有的这些东西都将毫不留情地对他的工作进行残酷的打击。甚至使我们长期努力的成果毁于一旦。

喜怒哀乐，人皆有之，一般来说，不会危害健康。然而对于经理来说，更多的时候是遇到强烈的持久的情绪变化，如大惊大悲或长时间的忧伤焦虑等，这正是身体健康的大敌。正如著名生理学家巴甫洛夫所说的，"一切顽固沉重的忧悒和焦虑，足以给各种疾病大开方便之门"。早在中国春秋战国时代，人们就认识到了这一点。至唐代后，形成系统理论，孙思邈就曾说："多喜则妄错昏乱，多怒则百脉不定，多愁则心慑，多恶则憔悴无欢"。的确，精神的变化将对健康产生极大影响，甚至给人们带来意想不到的灾难。

总的来说，七情太过之所以会引起各种疾病，首先是因为"心"受到损害，而心又是五脏六腑的主宰，因而各个器官都受到影响，以致发生病变，从而影响生活、工作，甚至造成终身负担。果真如此，岂不遗憾。因此，经理必须做情绪的主人，愤怒时要制怒、宽容；过喜时要收敛、抑制；悲伤时要转移、娱乐；忧愁时要释放、自解；思虑时要分散、消遣；惊慌时要镇静、沉着。无论遇到什么事情，都要随遇而安，冷静思考，泰然处置，方是大英雄本色。

2. 塑造良好的性格

性格是指人的特殊心理特征。性格与健康的关系十分密切。经理的性格对其工作有重大影响，这里姑且不谈，只讨论一下它对经理身体素质的重大影响。

据有关资料表明，不良性格对健康的危害是多方面的，对经理来说尤甚。性格内向，忧郁多虑的人，易患溃疡病，神经官能症等；爱嫉妒的人，易患头痛，食欲不振等症，如此，岂不令人忧虑？

性格是心灵的体现，美的性格能给人以美的感受。一个光明磊落、胸怀坦荡的人，表现在性格上必然是朴素大方，坦白直爽；一个不计较个人得失的人，表现在性格上必然是从容镇定，应付自如；而心灵肮脏的人，自然会暴露出贪婪、阴险、狡猾等丑恶的性格。

性格有相对的稳定性，但并非不可改变。要塑造良好的性格，关键在于决心和恒心。禀性是可"移"的。例如，美国总统杰斐逊为了塑造自己良好的性格在十七岁时就为自己制定了一个修养计划，其中包括十三个条目，如"节制"、"决断"、"秩序"、"俭朴"等，每天清晨向自己提出：我今天要做好什么事？晚上检查：今天有什么成绩，有什么过失？并一一记录下来，如此奉行五十余年，终于成为举世赞誉的品格高尚的人，像这样伟大的领导人物，他会因精神上的差错而损坏自己的身体健康吗？

3. 笑口常开，青春永在

对"笑"字的解释，可谓多矣。英国百科全书是这样记叙的："它属于人类的一种感情特性，眉毛中间竖起，嘴张开，露出牙齿，嘴角抽起，脸皮好似肿大，差不多把眼睛遮住，通常脸红，眼睛湿润……"如此罗嗦的解释，您读起来，可能真得忍不住笑了。

笑是一种很好的运动。大笑时，不仅面部肌肉得到运动，而且四肢、心肺等也都得到锻炼，呼吸系统因此而把废物清除出去。消化液增加了，从而使食欲旺盛；血液循环加快了，使人面色红润，容光焕发，笑还是一种"精神润滑剂"，是欢乐甜蜜的表现，可以使紧张的心理顿时松驰。它对身心均有良好影响，因而具有强身健体之功效。生活中倘若没有笑声，人就会生病的。笑口常开，这是经理们和其他人在社交中普遍使用的方法，而不知不觉中，给他们带来不少益处。

英国前首相帕麦斯松年轻时作小吏，由于工作过分紧张，精神失调，身体十分虚弱，虽经长期药物治疗，仍无起色。后来，一位医生对他进行了一番仔细的检查后，开了一个奇特的药方："一个小丑进城，胜过一打医生"。机灵的帕麦斯松对此反复推敲玩味，终于明白了其中的"天机"。从此以后，他经常抽空去看各种滑稽戏、马戏和喜剧，经常高兴的发笑，愉快的心境使他恢复了健康，又开始了新的工作，终于成为大英帝国的名相。

如果您经常心情不好，并因此影响到了健康和工作，为何不设法让自己笑一笑呢？这是一种天赐的良药，与生俱来，用之不竭，且不费分文，何不一试！

4. 经理常见的不健康心理表现及其影响

中国古代现实主义诗人杜甫："感时花溅泪，恨别鸟惊心"，名垂千古的佳句不但在艺术手法上精湛绝伦，更是对人的心理状态的绝妙刻画，当然这只是对一般人而言，作为一名经理，则须像范仲淹所描写的那样："不以物喜，不以己悲"，可惜的是，有些人非但不能如此，其心理素质更有不健康的表现，今试述几许，引以为戒。

有的人特别多疑，总是无缘无故的觉得别人在议论自己，对自己不信任，甚至设圈套在陷害自己。其实，这种"疑心病"，正是自己扰乱自己，久而久之，可能真的生起病来，而且影响他人，引起同事或上下级间关系紧张。

某些人则特别敏感，常常对周围的事物产生错

误意识，把别人无意的一句话或一个举动，看成是对自己的轻蔑或耻笑，或对别人平常的一言一行或一个眼神，视为对自己的特殊表示。这种“神经过敏”型的人物总是对外界刺激作出过度的或错误的反应。他们情绪容易喜怒无常，难与人和睦相处，甚至在集体中陷于孤立，无法担当领导大任。

更有甚者，也是最普遍的一种情况，我们中有人常常喜欢产生一种嫉妒心理。对别人的优点或功绩不以为然，反而妒火中烧，浑身不舒坦，似乎人家的成功就是自己的失败；对才能胜过自己的人，则总是无端的满怀怨恨，中伤、诽谤与诋毁是他们的拿手好戏。其实，用以攻击他人，当然也必将损害自己。就如巴尔扎克所预言的，嫉妒者所受的痛苦比任何人遭受的痛苦都大，因为他自己的不幸和别人的幸福都使他痛苦万分。

三、环境与健康

1. 注意天气变化

在一般情况下，人们对于天气的变化都能适应，但有时会出现气候反常的现象，由于人体一时适应不了，则可能导致疾病，影响健康。

寒潮袭来，气温突降，会使人呼吸道的抵抗力降低，这时特别是在室外工作的人，容易伤风感冒和发生气管炎等疾病，并可诱发冠心病患者心肌梗塞，使严重的高血压病人发生中风；热浪天气，不仅容易使人中暑，也会使慢性病患者病情加重。科学家发现，热风来临前12小时，人们就会出现头痛恶心，烦燥不安，精神不集中等症状。在室内工作的经理，更易如此。因为热风和室内空气相对静止将会使空气中负离子减少，使人体内肾上腺素分泌过度，从而让人感到神经紧张，心情烦燥，困乏无力。因此，遇有这样的天气变化时，人体要有一个适应过程，经理由于绝大部分时间是在室内工作，更容易受到室内外气候变化差异的影响而致病，故应特别加以注意。

因此，要抗拒这种变化，坚持健身锻炼，加强体质，加强抗病力，尤为重要。采用一些耐寒锻炼措施，以加强人体适应气候变化的能力，常能收到良好的效果。一般可以坚持用冷水洗脸和清晨户外锻炼，也可以采用冷水洗脚和进行全身冷水浴锻炼，但这两者都不宜从冬天开始，而且最初应先用温水，逐渐降低水温，循序渐进。当然，这只有持之以恒，才能获得良效。

现在有一种相当普遍的现象是，某些经理，甚至担负有重要责任的领导同志，年龄虽还不算老，但身体各器官机能已出现早衰，多病虚弱，气血衰少，生机减退，对各方面变化的适应能力较差。而与此同时，日常担负的工作又相对繁忙，任务重，不得不依靠消耗自己的身体来勉强支撑，甚至最后终于因为劳累过度，身体健康条件恶化，不堪负担而倒下。如此，岂不令人扼腕。有识之士必须明确身体素质对领导工作之重要，给予足够重视，决不能仅为了多产蛋而累死鸡。

2. 洁化空气

空气是人类赖以生存的物质。成人每天吸入空气里约为12立方米，对人体健康有举足轻重的影响。新鲜空气含有21%的氧，还有大量的负离子，氧是人体生命活动所必须的重要物质。负离子能调节大脑皮层的功能，振奋精神，消除疲劳，提高工作效率；能降低血压，改善肺的呼吸功能，提高基础代谢率；能提高免疫系统的功能，增强人体抵抗力。空气负离子对人体健康大有裨益，有人誉之为：“空气维生素”。特别是对于长时间在室内工作的领导同志来说，由于大脑过于劳累，更需要大量的空气负离子来刺激大脑。

在各种不同的环境中，空气的质量不同，负离子的浓度也有很大差别。据测试，在森林海滨，每立方厘米负离子浓度可达一万到两万个；在旷野或郊区，可达七百至一千个；公园可达四百至一千个，而在城市的办公室中，每立方厘米仅有空气负离子一百个左右，在这种环境下长期工作，将严重损害人体健康。

另一大问题就是空气污染。由于工业化的发展，这个问题越来越成为一大公害。从一九四三年洛杉矶的光化学烟雾灾难到一九五三年震惊世界的“伦敦烟雾事件”，无不是这一危害的结果。在大城市中，由于“热岛效应”的作用，空气污染更严重，对人体健康的危害也更大，令人担忧。

为了身体的健康，应当注意保持室内空气新鲜，特别是终日伏案苦干的领导人物们更应注意。为此，要注意经常打开窗户通风换气；避免在室内吸烟，以防烟雾弥漫，危及健康；还要注意防止尘埃污染。特别应该指出的是，由于生活水平的提高，现代大部分经理的办公室里都装有空调，这种机器固然有极大的好处，然而却也有一个致命的危害，这就是我们上边所提到过的空气负离子缺损。研究证明，经过空调器进入室内的空气中，负离子含量几乎为零。这可太不合算了。因此，如果能在办公室内加装负离子发生器，那就太妙了。不但能解决这个问题，而且一旦当

您工作劳累之际，在负离子发生器口吸几次，马上就能感到那份清新和爽快，帮助恢复体力和精神。何不一试？

3. 防治噪音

噪音是另外一种环境因素。按物理学定义，是指含有多种音调成分的无规则的复合声；生物学家则以人的主观感觉为尺度，认为凡使人不适和厌恶的声音都是噪音。它主要来自交通工具，工业生产中的机器声，以及公共生活中的噪声。理想的音响强度不应超过35分贝，大于35分贝，就属噪音，对人体健康十分有害。俗话说："震耳欲聋"，可见噪声危害最大的即是听觉器官。此外，它还能危害中枢神经系统，使人头痛失眠，倦怠无力；也能使人心烦意乱，脾气暴躁。遇到较强噪音时，动脉血管收缩，心跳加快，肌肉紧张，瞳孔放大。长时间的噪音刺激，能使人的听觉变得迟钝，引起神经衰弱，高血压等疾病。这对任何人来说，都是严重的危害，对一名从事脑力劳动的经理来说，危害更是致命的。

为了身体的健康，以便能顺利工作，经理应努力在办公室里消除或减少噪音，主要可以从以下几个方面加以注意：①检修好门窗，关闭时不留缝隙，外来噪音太大时可以关闭门窗加以阻拦；②在墙上挂一些字画，既可以使室内更加雅致，又能吸收声响；③养成在室内轻声说话的习惯，动用物品轻拿轻放。另外，空闲时还可以经常到安静的环境中去散步；星期天和节假日最好到大自然中去，山林、田野、江河湖畔这些幽静的环境，都有助于消除两耳的疲劳。不要怕浪费时间，健康的身体将还您一个高度的工作效率，足以弥补损失的任何东西，甚至更多。

第四节　自我健身

有一家超级市场连锁店的经理自杀了，死在自己的汽车里，年纪才三十六岁。他把车子开到乡下，用管子把排气管接到车里头。后来大家发现，原来那经理被公司开除了，十个小时以后自杀了。那家公司的总裁是这样说的："我们都觉得很震惊"，"虽然他擅长于行销，可惜忽略了公司日常的运作"，"他的个性很坚强，听到要解雇他的消息，表现得仍然像个男子汉。"

这个可怕的事件是真实的，发生在一九八〇年的英国。这是个极富戏剧性的例子，道出了管理工作所产生的影响。这个可怜人遭受了极度的痛苦与烦忧，结果走上了自绝之路。从公司总裁说的话，我们可以得知有关那经理工作环境的一些迹象。显然那经理事业卓然有成，年纪轻轻就擢升到高位，对公司的贡献很大，却突然遭到无情地开除。公司总裁承认那经理对某些事情很在行，但是认为其它方面却不行。那经理听到遭受开除的消息，仍然表现得"像个男子汉"，直到最后仍然保持着坚强的形象，没有颤抖，没有流泪，也没有恳求人家了解或协助。这样一来，那经理也得付出代价，那就是得不到别人的支持，因而受不了打击。在某些时候，某些文化环境里，这是英雄人物的道路——英国船长欧兹走到北极严寒的冰天雪地中，免得成为同伴的负担；日本武士宁可剖腹自杀也不愿受辱。有时候，经营的文化也会反射出同样的回响。

一、你对于自己的健康管理得怎么样

上面所谈的，和大多数管理工作成戏剧化的对比。不过，经理和专业人员的工作，通常要求很高而且是静态的性质。有时候，我们经过漫长的工作以后，晚上和星期六还要加班；在工作时间中吃饭的时候，往往吃得太多，喝得太多；别人在碰到权宜之计和道德观相冲突的时候，我们得负起责任；有时候，我们一心一意地为事业努力，为了要更上一层楼，没办法照顾到家里；我们也许要坐很远的车去上班，为公事出差虽然很累人，但也得忍受；为了表现得更好，获得更大的成就，结果给自己更大的压力。我们坐在桌子后面的椅子上，要赶在期限之前完成工作，承受着很大的压力。紧张和压力会造成很多人生理上的反应，例如：

(1)呼吸速度加快。

(2)肾上腺素及其它荷尔蒙分泌增加。

(3)肝脏分泌的胆固醇会增加。

(4)主要部分肌肉血管会有收缩的现象。

(5)心跳加快，以增加血液的供输。

上述的情况都能帮我们准备好展开行动——生理方面的行动。这是由自主神经系统触发的本能回应，若是没有这种回应能力的话，人类就活不过石器时代。我们面临危险或威胁时，有很多种选择，最显著的可能就是逃亡或战斗了。

我们石器时代的祖先要有这些本能的生理变化和反应，才能对付野兽，用这种生理能力，来进行逃亡或战斗。我们从事管理工作时，碰到的怪兽有点不一样，例如：令人感到挫折的会议，叫我们感到讨厌的人，不公平的批评，没办法达成目标或没办法赶在期限前完成工作，必须做我们不喜欢或不赞同的事。

不过,这些都是怪兽,就算我们没有意识到,身体仍然会察觉出来。

二、工作时的行为测验

你该怎样来对付这些怪兽呢?你是不是很容易生气,很容易觉得沮丧?是不是常常觉得难以忍受?或者,你工作时,大半觉得很轻松自在、能容忍、能兼容并蓄?针对你工作时的行为,我们这儿有个小小的测验。找出平常反应或行为最类似尺度表上的那一个数字,然后把那个数字圈起来。如果你的行为很像下面所叙述,就圈尺度表端的一或五,如果你的行为倾向于其中一个叙述,就圈二或四。如果你介于两者之间,不偏不倚,就圈三。

你是不是:

①不太注重守时 12345 很守时、从不迟到

②做事很从容 12345 做事很快(吃饭、走路、行动很快)

③从来不匆匆忙忙, 12345 总是匆匆忙忙的即使遭受压力也一样

④肯花时间思考,轻松一下 12345 从来不停下来思考;工作时放松的话,就觉得有有罪恶感

⑤一次只做一件事 12345 一次做几件事

⑥不善竞争,避免冲突 12345 很会竞争,喜欢战斗

⑦觉得好像有很多时间 12345 总是觉得很紧张

⑧兴趣广泛,谈话的话题很多 12345 主要兴趣在于工作,常谈工作方面的事

我们先来讨论一下这个测验的理论,然后再来解释你的分数。自从70年代初,有些对职业紧张的研究,提到注重人格和紧张倾向之间的关系。富莱曼和罗斯曼是美国旧金山的两位心脏病专家,认为心脏病和某些类型的行为有关。这两位心脏病专家,划分了A、B两种型态的人。A类型人特征如下:

(1)相当有竞争力。

(2)不断努力以获取成就。

(3)有进取心。

(4)常觉得不安、不耐烦。

(5)非常警觉。

(6)说话很冲。

(7)脸部肌肉崩得很紧。

(8)一直有遭受压力的感觉。

(9)长久以来都有紧急、奋斗的感觉。

B类型的人有如下特征:

(1)很少有时间紧迫的感觉。

(2)很少怀有不受拘限的进取心。

(3)很少觉得需要讨论或展示成就。

(4)能轻松地玩乐而没有罪恶感。

(5)行动和说话比较慢,比较自在。

(6)比较不容易烦恼、沮丧、动怒。

富莱曼和罗斯曼认为,A类型的人比较容易患心脏病。后来其它一些研究人员也同意这样的看法,A类型的人得心肝病的机率,比其它人多两倍到六倍,各个研究所得到的详细数字略有不同。

你检查分数的时候,还要记住另外两件重要的事情:第一,富莱曼和罗斯曼提出的两种类型,都是理想类型;也就是说,依据行为特征架构出来的模型,这两种类型都不是实际的个人,没有任何人真的像A类型或B类型那样的。第二,接近B类型的经理,缺乏紧急的感觉,也不太需要成就感,所以管理上就可能有困难,对不对?我们不妨这样假定,管理工作需要A类型,喜欢推动事情,催促别人,并且把事情办得很好。A类型的人能影响环境,创造业绩,但是也会因此而遇到一些问题。倾向A类型的人往往会做得太过火,开车开得飞快,就好像慢了几秒钟就活不下去似的;排队时,即使前面没多少人,也会觉得不耐烦;即使是处理琐事,也花费很大的功夫。说得简单一点,我们会变成精力过盛的怪物,会令周围的人很不好过,也会令我们自己觉得不好过,总是在督促别人,很嚣张,时常改变,从来不肯安定下来。这种类型的行为容易造成心脏病,已经是众所周知的事了。

这时候,A类型的人读到这里,可能已经有点不耐烦了,怎么还不知道自己得分多少!这可不是开玩笑,如果你注意到,自己觉得从刚才的测验到得分解释之间的空档,令你烦躁的话,就该记录下来,当成诊断的一部分。倘若你的得分是:

介于8—1.5之间——那么你是B类型的人(你有把握所读的书没错吗?)

介于16—32之间——你倾向于B类型。

刚好24——恭喜!或者你是在自欺欺人!

介于25—32之间——你倾向于A类型。

介于33—40之间——那么你是A类型。

如果你是倾向于B类型的人,或倾向A类型的人,都是我们讨论的对象。

问题的症结是这样的,各种压力纷至沓来,激起了我们生理上的反应,而我们并不像石器时代的老祖先那样,虽然准备好了战斗或逃亡,却不能以身体

行动实行出来。长期生活在压力中,没有适当的解脱或表达,是会损害健康的。就35岁到64岁之间的经理和专业工作人员而言,最主要的杀手就是心脏病、癌症、中风(其中又以死于心脏病的最多)。1981年,单单在英国,死于心脏病的人就有25万人之多;在美国,死于心脏病的人更超过了100万人,而且人数还在不断增加之中。

不过,好在我们还有发展健康的习惯,减少这些疾病的危险。大家都知道,压力和心脏病、中风有很大关系;而且现在还有一点愈来愈清楚了,那就是许多种癌症都和情绪有关,更不用说还有些是抽烟造成的。

良好的健康,并不是仅仅指避免早逝而已。许多和压力有关的疾病,并不一定会致人于死,例如关节炎、气喘、溃肠、结肠炎、糖尿病、湿疹、偏头痛等等都是。其中一些疾病,是由身心问题引起的,这就是说,心理上的失常,会在生理上表现出来。除了生理疾病以外,还要能免于控制情绪和精神痛苦,才算是健康良好。情绪方面的疾病像焦虑、恐惧、惊惶、生气、怨恨、厌恶、罪恶感、无助感、不适宜的感觉,都跟任何生理疾病一样的伤人。精神疾病则是另一种骚乱的原因,这些疾病的种类有:高血压、精神官能症、癫狂忧郁症、分心、恐惧症、歇斯底里症。

我们可以把这些危害健康的疾病分为三类:生理方面的、情绪方面的、精神方面的,这样的分类有好的一面,但是从另一个角度来看,未免太过简单了。我们整个人包括身体、灵魂和精神三方面,如果整个个体发生了什么不对劲的现象,那就是生病了。不过,我们用这样的区分,可以探讨你如何以各种方法保护自己,使其免于危险,继续生存下去,并且保持良好的健康。有一些对健康是很重要的,需要研讨一番。下面是个小小的测验。

三、测验:我有哪些有害的习惯

下面列举了一些实际上有害健康,或者是可能会有害健康的习惯。我们每个人本来都能控制这些习惯,但是继续沉溺于这些习惯就等于是自杀。你沉溺于自杀的倾向严重吗?

(1)吃得不多,结果觉得不太舒服;

(2)吃不该吃的东西,不论那是什么东西;

(3)抽烟;

(4)喝酒喝得超过了安全或必要的程度;

(5)坐电梯而不爬楼梯;

(6)不到半里的路程,也要开车去而不走路;

(7)开车时不系安全带;

(8)愤怒、忧伤、痛苦都闷在心里不跟人说;

(9)怀着多心、恐惧、焦虑而没办法解脱;

(10)忙着工作、克尽职责,从来不肯休息一下;

(11)诸如此类的情形(写出你个人的坏习惯)。

这个测验不是以数字来记分的,不过,你不妨仔细看一看,在上述各条之中,你占有几条,要记住我们并没有列举得十分完整,我们人类对于有关自己的事情,往往能发明出许多花样来,你至少能加上几样对自己有害的习惯。

造成这些习惯的因素很多,可能是许多年前模仿父母或其它模范角色所造成的,也可能是在承受重大压力期间所养成的。我们自己并不知道养成了这些习惯,没有停下来想一想这样的行为会有什么影响。其中有些习惯,是第一世界生活形态的产物。第一世界的物质生活水准很高,有充裕的食物、烟酒、药物、汽车等等。心脏病、酗酒、肺病、糖尿病、肥胖这类的健康问题,反映出了这样的生活形态,但是富裕人往往会得贫穷——营养不良、传染病、瘟疫,这些病是由于食物缺乏、饮水不清洁,没有适当的住家与卫生环境所造成的。

健康管理是自我发展中很重要的一环,做生意的时候应酬吃饭,吃得太多,或者把感觉闷在心中,免得示弱,其实这样对你自己没有一点好处,而且是给他人立下了坏榜样,等于鼓励别人损害自己的健康,对你,对其它人,对生意都不好。

这些坏习惯通常很难戒除,那么我们该怎么办呢?第一步就是要知道,自己所做的到底是什么。我们都有个自我保护的习惯,那就是不愿面对令人不愉快的事实,过去的行动、思想或见到的事,若是会叫我们不安,我们就会设法忘掉。我们对于坏习惯的态度也是一样,当然,有一部分的自我,也就是高层面的自我,了解这些坏习惯有很不好的影响;但是另一部分的自我,也就是我们内在的敌人,却想隐瞒这真相。

说真的,单单要让自己知道事实,就不是简单的事。要认清事实真相,并且保持着这样的认识,就要和自我保护的反应抗争,否则那反应会遮蔽一切事实。单单是知晓、接受所发生的事情,就会叫你觉得痛苦。正如同专家所说的,人类只能承受一定限度的事实;但是,若想革除有害的习惯,以健康的习惯来代替,关键就在于认知事实。不论你是在酒店里也好,餐厅中或是办公室中也好,一部分的自我,也就是你内在的朋友,一定要不时保持警觉。戒除坏习惯

是艰难而孤独的工作，所需要的主要行动就是认识和警觉。许多人都发觉，如果有同情你的伙伴来支持你的话，就比较容易些。而女人尤其是开创这个风气的先河，以支持者的协助，来改善健康身材。争取别人支持，是养成健康习惯的第二个主要步骤，这是因为，假使其他人不是站在你这边，很可能就会拖你的后腿。有些人喜欢逼人家喝酒、抽烟，这些人也在寻求伙伴，只不过是自我毁灭的伙伴！我们做管理工作的时候，常常碰到这样的朋友。倘若你希望戒除自我毁灭的不良习惯，养成新的、健康的习惯，那么最好是能找到支持你的人，或者是自我发展的小团体。

压力和坏习惯会造成健康问题，有时候我们会这样想，压力造成的疾病，是经理或主管才有的问题。其实完全不是这么回事，劳工、店员、技术员、专业人员都和经理一样受到压力。不良的工作环境、单调的工作、负担过重、艰巨的目标、高品质的标准、严密的监督，以及工作组织中其它许多层面都可能造成压力。经理还是比较幸运的，就工作方面来说，有比较多的选择，而且比较能掌握得住；或者，至少本来应该是这样子的。当然造成压力的，也就是这管理工作的特征，这样的情况，也会造成个人主动、冒险的机会，我们都是靠着这样的机会发达的。

我们讨论健康问题的时候，也许会过于偏重工作造成的损耗效果；其实有时候，工作能给予我们许多人兴奋而满足的感觉，只是我们不愿意强调而已。就我们这些有工作的幸运者而言，我们人生中有许多时间都花费在工作上。我们认为，能够有工作做，运气实在不错，因为工作能给我们很多东西，包括钱在内。我们的社会地位和名望，有许多都是从工作得来的。工作给了我们每天、每周、每年，甚至于一生的时间表。工作也会让我们觉得很能干，能发挥技术和能力，与别人合作制造有用的产品或提供服务。而且，我们有许多社交生活以及和其他人的合作关系，都是和工作不可分的。

因为有这许多好处，而且可以拿到钱，难怪我们会觉得有工作做很幸运了。难怪我们会认可工作狂这种现代的苦难，沉溺于工作中；难怪有些经理是靠着肾上腺素来维持工作热情，执意不顾承认自己有任何毛病，不愿意去检查身体，那里有不寻常的病痛也不愿去请教医生。这也许是因为害怕，也许是出于错误的想法，“一笑置之，忍耐一下吧”，不管怎样，这样的态度只会妨碍健康。因此，我们应该确立对于自身身体的正确态度。

（1）相信自己有可能会生病。这是相当重要的一步，也是很简单的切合实际的。

（2）相信你能控制自己的健康。有些人不承认自己会生病，这样的人也常常会觉得，对自己的健康无能为力。这是种很常见的命定论，“如果我注定要完蛋，再怎么担心也没有用”。自我管理的哲学中，可千万不能有这样的想法！这样的态度是很愚蠢的，因为虽然我们改变不了天生的资质，阻挡不了“上帝的旨意”，我们的生活方式和所做的事情，还是会影响到我们的健康，我们能控制的并不少。

（3）当看到会导致自我毁灭的习惯时，能立刻辨识出来。我们知道所做的事情对自己有害，但是通常由于害怕与无知，总有这样的倾向，也就是想遮蔽自己的知觉。问题是，看到对自己所做的事情，你承受得了吗？

（4）要能让自己过得快活。我们对于自己的坏习惯，往往会很固执，不愿意放弃。“除此以外，我就没有什么其它的娱乐了。”我们通常会这样说。其中有大部分原因是，我们没有让自己过得快活一点，不知道我们有时候需要过得快活一点，就好像有时候要克制一下自己一样。男人似乎对这一点特别不行。真正的男人不会纵容自己泡在浴缸的热水中，不肯让自己休息半天时间，不肯穿自己喜爱的衣服，不肯拿半小时时间来读一本好书，真正的男人应该要能忍受厨房中的热气，就好像人家说的，要能忍受到热死人的程度。让自己过得快活一点，是戒除坏习惯不可或缺的一环，也只有这样，才能保持健康。

（5）觉得能够照顾自己。这一点可说是无所不容，“觉得能够”表示你能从类似这本书的一些书籍中获得知识，用这些知识照顾自己，并且要获得自我准许来照料自己。有些事情是对自己有助益的，但是我们常常不准自己去做，譬如不准自己轻松一下，休息一下等等。

现在你是不是已经确立好了正确的态度？如果还没有的话，找另一本书来读一读。如果已经有了正确的态度，就可以准备进一步探讨一些有关照料自己和健康管理的观念了。

四、照顾自己

接下来要告诉你一些活动和练习，可以帮你健身。因为篇幅有限，所以也不可能把每一种方法都说出来。不过，假使你想进一步探讨这方面的问题，可以找这类题材的书来读一读。

有两句日常用语道尽了健康管理的真谛，其中一句，是向朋友或认得的人说的：“你自己要多保

重。”这就是说，要定时吃饭，要有充足的睡眠，不要着凉等等。我们知道，这些事情只是对生存和保养很重要。另外，我们有时候会说：“我正在锻炼身体。”或者“我正在做健美运动”；这就是说，锻炼肌肉、减肥、增强身体耐力、速度、韧性，这些都需要借着运动来达成。照顾自己和健康都跟生存、保养有关，不过健身显然更具有发展的潜力，暗示我们健身是为了适应什么事情，也就是下一个步骤。所以你现在首先要选择，第一优先是什么，是生存、保存目前的健康状况呢，还是希望健身、发展，让身体变得更好？在你还没有决定之前，我们先来想想看其中的意义。通常我们说到健康，想到的多半是身体的健康。为了要管理好自己的健康，达成身心健康这亘古的理想，我们不只要考虑身体健康，也要考虑精神和情绪健康。不过这样一来，又有问题了。考虑和谈论身体健康都没有什么，但是一般而言，精神和情绪健康仍然是禁忌。我们对于这方面知道得比较少，宁可认为精神和情绪问题只会发生在其它人身上，那些人是跟我们有点不一样的。像这种时候，对于健康的一些主要态度，就应该发生作用了，我们一定要接受这一点，精神或情绪毛病是可能会发生的，而且我们能以行动来防止或治愈这样的毛病。我们也曾经说过，管理工作方面的压力，多多少少是某个环境中的特产，而且大半起源于精神、情绪上的问题，是由精神压力或者没有发泄出来的感觉所造成的。下面我们要介绍一些锻炼身体的运动，当然这也会对心灵的有所帮助，不过我们还要继续阐述一些能帮助精神和情绪健康的活动。

健康运动是不可分的，没有运动，我们就活不下去。说来也叫人惊讶，要想保持并发展良好的健康，其实不过是举手之劳而已。重要的是，必须养成习惯，每天都要运动。我们现在就来告诉你一些简单的运动，几乎任何人随时随地都可以做的运动：

五、每天爬五十级楼梯

就是这样，只要你每天爬五十级楼梯，保证你患心脏病的机会一定大为减少。你可以慢慢爬，也可以爬得很快，随自己高兴，只要能多呼吸一下，运动一下心脏和肺，并且让脉搏跳动到一百四十或一百六十下就可以了。不过，假如你觉得头晕，或者不舒服的话，就应该减缓下来。

运动有一点好处，那就是能让你觉得比较舒服，不仅是身体觉得舒服，精神和情绪也会觉得舒畅。你不妨试试看，觉得想一把捏死那小猫吗？去爬五十级楼梯。觉得头快爆炸了吗？到楼梯那儿去，上上下下爬个五十级。觉得沮丧、沉闷吗？去爬五十级楼梯看看。有了爬楼梯这种运动，就不必养成“主管打软式网球的习惯”，而且爬楼梯是比较温和、即时的运动，也不会像慢跑那样容易碰到阻碍，你可以在任何地方爬楼梯：处理业务的时候，假日的时候，渡蜜月的时候，都可以爬楼梯，而且谁也不必知道你要干什么。

只要你每天这样运动一次，就会对健康大有帮助。有人对美国的经理人员测验过，结果显示，每天爬五十级楼梯，能大量减少患心脏病的机率。

六、简单的例行运动

现在我们要教一种弯曲和伸展运动，你可以照着自己的速度去做，要出多大力都可以。最主要的一点是，每天都要运动，要有规律，就算是运动的时间缩短，或加以简化，也都可以。这个运动能增进身体柔软忧和韧度，所以做起来通常有点痛，不要做得太过火。运动的时候，最好是穿宽松的衣服，穿少点，或者不要穿。

第一步：站立好，两脚相距一尺左右，设法让手触摸到脚趾。这样重复三次、五次，或十次，能不能碰到脚趾并不重要，只要往下伸展，让腰部和膝盖背部感觉到伸展的作用就可以了。第一步和第二步可以混合起来做。

第二步：站立好，两臂上举，伸向天空，向上伸展，双手高举过头，身体抬高，以脚尖站立，这样保持五秒钟，然后再象第一步那样重复好几次。

同样的，你应该感觉的，手臂、腿、脖子、背部在伸展复，设法仔细伸展到身体的每一部分，从脚趾、腿、背、脖子、手臂到手指，都要运动到。

第三步：站立好，双脚分开约半米，两臂往前伸直，手掌朝下；然后两臂向右摆动，再往回摆，摆向左边，这样子每边重复 5—10 次。

第四步：跪下来坐在脚踝上，手臂环抱在背后，以顺时针方向旋转头，尽量伸展脖子，然后再以逆时针方向旋转头，这样重复三次或五次。

显然，这是颈部的运动，因为颈部是主要的肌肉紧张地带。脖子一定要低下去（要能看到自己的胸膛），而且要抬起来（要能够看到花板），并且能向左右两边摆到极点。

第五步：背靠地板躺下来，拿本书或一条毛巾垫在头下面，这样比较舒服一点。把右腿举起来，举得直直的，伸展得愈远愈好。然后再把右腿放下来，左

腿重复同样的动作。重复三次、五次,或十次。

这是胃部所做的运动,你也可以做更激烈一点的运动那就是仰卧起坐,把脚勾在床栏或其它横杆的后头,手放在头后面,然后上半身坐起来,腿要伸直。

这些都不是激烈的运动,而是要让你养成习惯,有规律地去做,一方面可以冥想,或者会觉得很愉快。可惜的是,充斥在管理工作中的竞争心理,往往也会影响到运动,假使你希望比较激烈的运动,可以找到许多这类的书。许多人在学校念书的时候,被迫上体育课做运动,所以一直到现在还不喜欢运动,我们不想要增加这种不爱运动的心理。丘吉尔说:"我觉得想要运动时;就躺下来,直到那想法消逝才起来。"这样的行为,似乎并没有造成什么害处。不过,我们还是认为,对我们大部分人而言,只要运动不过量,不竞赛,运动是大有好处的。

接下来要叙述的是,如何放松自己。

七、放松自己

第一步:找个安静的地方,舒服地坐下来,身体要坐正,两脚要着地,头要抬起来,背要直。有些人也许喜欢盘膝而坐,或者甚至于躺下来,不过坐在椅子上,会觉得较舒服。

第二步:感觉得舒服了以后,闭起眼睛来,有意识地放松所有肌肉,从头顶开始,经过前额、耳朵、嘴、两颊、脖子、肩膀,这样一直往下移,直到脚尖为止,移动的速度要慢,并且要意识到所过去到的第一块肌肉。放松每一块肌肉的时候,要全神贯注,完全融入于放松的过程之中,然后再往下移动。想像着自己越来越深入,就如同沉浸在水中一样,或者是坐在电梯中往下降,或者是沉降海底,慢慢来不要急。

第三步:用鼻子深深地吸气,然后从嘴巴呼出来。倾听吸入呼出的声音,你会注意到,呼出空气之后,会停顿一下,然后再吸入空气。

你放松自己之后,会发现呼吸变得比较浅了。只要意识自己的呼吸就好了,其它什么都不必管……你会注意到,呼吸会变得比较慢了,比较平稳。

第四步:继续呼吸,同时停顿的时候,从十倒数到一。就像这样,呼出——十;吸入——九;呼出——八;吸入——七……一直倒数到一,然后再从十倒数到一,这样继续下去。

如此继续五分钟、十分钟,甚至二十分钟,注意力完全集中在呼吸上面,也许你会胡思乱想,不过用不着担心,就让那些思想产生然后又消逝。

这个练习和其它大部分练习一样,练习的次数多了,就会比较有效果。你能经由练习发展出所谓的"放松反应",即使是在压力很大的情况中,也能够放松自己,每个经理的手提包中,都应该有这种卓越的求生工具。

八、冥　想

就某些方面而言,冥想和放松反应颇为相似,每天要有规律的练习,才能获得最大的效果;经由练习,才能获得进步。在东方的传统中,认识自我和自我发展的方法,就是冥想。这个方法能减轻焦虑和紧张,促进思想清晰,并且放松自己。

许多冥想都是沉思某一件东西,这要比沉思语文或观念容易。下面我们要举出一个冥想的实例,首先,你要找个安静的地方,舒服地坐下来或躺下来……

第一步:选一朵花放在面前。

你也可以选任何其它东西——一件珠宝、陶器,或木器。选花有一点好处,那就是花是活的,所以我们这个练习是以花作为范例,假如你选择的是其它东西,那么你就得自己想像了。

第二步:仔细观察花的所有特征——颜色、花瓣的形状、斑纹、组织……

慢慢来,每次只研究一个项目,仔细观察看看。

第三步:现在想想花的起源,从种子开始,想一想种子在泥土中成长的情形。想象种子中的生命力量,本来是熟睡着,然后震醒了过来,想像着种子冒了出来,长出嫩芽,冲破泥土,迎向亮光。想像着根向下伸展到泥土中,寻找水和养份。

第四步:现在仿佛看到花茎伸向空气中,然后伸展开来,从太阳获得温暖和阳光,从雨露获得水份。花苞长了出来,然后也开放了,不久你就看到像面前的这样一朵花了。

第五步:继续从花的现状想象下去,想象着花到了成熟的巅峰时间之后,就开始慢慢凋谢,生成了种子,和花瓣一同落到地上。

这就是花的开始和结束,经过各个阶段的当儿,你能不能想象,种子、嫩芽、根和花的感觉分别是怎样的,就如同狄伦·汤马斯所说的:"那通过绿色保险丝的力量,驱动着花的成长。"要感觉这生命力的出生、成长、成熟,最后再度死亡。

我们也提到过,像这类的冥想很多,这只不过是其中一个例子而已。我们讨论过身体的运动,也讨论过放松自己和冥想的练习,显然身体和心灵、生理、

精神、情绪等,都是紧密相连,不可分割的。这些练习开始的时候,主要是在保持并发展的健康的身体,但是也有助于创造健康的心理。

九、发展健康的心理

健康的心理就是平衡的心理。有时候我们会描述某个人脚踏实地或者是神智清醒,就是表示我们注意到平衡这个特质。

健康的心理不会有长期的害怕、恐惧,或永恒不变的幸福感。碰到情绪或精神压力很大的时候,感觉到发狂或沮丧是难免的,否则的话,我们的心理就过于偏激。阳光普照的日子里,觉得很舒畅;碰到困难的时候,觉得害怕、焦虑;心爱的人离开了你,你会觉得忧伤;这些都是正常的现象。不过,这些感觉通常都是短暂的,不久就成了平静的回忆,而那些事件也就和我们合而为一,成为我们过去的历史。

你不可以过于武断,满脑子都是自己的主张,也不能过于依赖别人的观念,这样才算拥有稳健、平衡的心理。要是你能倾听别人说的话,尊重别人的看法;在不赞同别人看法的时候,也是出于自己的意愿;凡事都根据自己清晰而一贯的理念,那么你就有平衡的观点或开放的心灵。

心理健康的关键,并不是这样或那样,而是既这样也那样。有两种同样值得向往的特质,这两种特质具有互补作用,保持平衡就是要介于这两种特质之间;假如只有其中一种特质单独存在的话,就成了偏颇而不健康。举个例子来说,注意细节,也要能看到整个大情况,这两者之间要保持平衡。健康的心理要两者都能兼顾,掌握得住细节,也看得到整体情况,感觉得到有关的一般原则。受困于琐事,或者老是不切实际地一概而论,都是武断的结果,这两种态度都是不健康的。

为了要有健康的心理,感觉和情绪必须保持平衡。我们必须知道自己的感觉,但是也不要受到感觉的压制。(我们不欣赏没有同情心的职业技巧,正如同我们不欣赏受到强烈情绪主宰,无法自制的人,这样的人会因此而言行失常。)害怕受到感觉的冲击,没办法应付感觉,上述两种情形往往会令我们否认或压抑自己的感觉,我们已经说过,这是很不健康的。受到压抑的感觉,最后免不了以不健康的方式发泄出来,也许是发脾气,也许是内心积郁,直到形成心理病态。

经理和专业人员的生活中,有一些特别容易发生的不平衡状况,而且会造成问题。其中一些典型的不平衡状态,是发生在工作和游乐之间、家庭和工作之间、思想和行动之间、物质报酬和艺术或精神表现之间。说些不平衡的状态,一方面可能会导致过度,另一方面则可能会导致贫乏。心理不平衡,会造成家庭和人际关系的破裂,导致相当的压力,最后会发展出偏颇的个性。若想以健康的方式来管理他人,首先就要把自己管理好,要有健康的心理和平衡的生活。

刚才叙述的放松和冥想练习,能帮你维持并发展平衡而健康的心理,除此之外,我们还要告诉你一些其它增进心理和情绪健康的方法。

十、照顾自己

碰到压力很大的情况时,你要怎么办?处置办法的好坏,决定了你的生存和发展。而你必须建立起处理法则的索引,遇到情况时才能处理得得心应手。下面的各项叙述,你做到的有那些?

(1)以有规律性的睡眠、运动、饮食,建立起抵抗力。

(2)和同伴讨论。

(3)和老板或同事讨论。

(4)从压力大的情况中抽身而退。

(5)练习冥想或放松自己。

(6)你需要休息和过得快活一点时,就能让自己休息,过得快活一点。

(7)把工作和家庭生活严格划分开来。

(8)转换为不同的工作活动。

(9)有个和工作无关的活动很吸引你,你就改而采取那个活动。

(10)分析情况,计划新的策略。

(11)工作比较努力,并且把工作带回家去做。

前面七个项目,你若是打钩的话,每一项得两分;最后四项,你若是打钩的话,每一项得一分。

虽然这也是因人而异的,不过一般说来,前面七种处理法则是比较好的,所以我们的计分方法也不一样。我们举出了十一个例子,而不是刚好十个,可见这并不是张完整的清单。你能不能想到一些自己的例子?(根据这些方法效用高低计分,从一分到三分不等。)

如果你得了十二分,或超过十二分,那么就是表示你有一套相当好的处理技术了,有时候你也许仍然会觉得压力很大,不过,你知道怎样寻求协助,怎样照顾自己。

如果你的得分是介于六和十二之间,你能够应付某些情况。但是,倘若你希望继续当经理,并且发

展下去,最好是多练习。

如果你的得分不到六分,那就有问题了,要向善于应付压力的人请教一番。

十一、快活一下

我们说某些人“对自己要求很严”,或者遭到失败或失意的时候,很难原谅自己。许多经理都是这样,给自己设定的标准很高,有时就难免没办法达到那样的标准。给自己定下了很高的标准,就需要有适当的平衡,那就是要能让自己快活一下。适时奖励一下自己,享受一下人生。若是没有这种平衡,很高的标准,就未必是件好事。工作得很辛苦,或者是遭遇到困难时,给自己一点奖赏,一点礼物,这就是赏心乐事,通常都是小事,但是能叫我们觉得很愉快,例如吃过午餐后,在公园里散散步;花一个小时阅读一本自己喜欢的书,经过一天辛苦工作之后,喝一杯酒。

第一步:写下你所有的赏心乐事。

第二步:展望未来的一周(或者一天、一个月),事先计划好,在艰难的会议之后,辛苦的一天之后,令人不愉快的任务之后,消耗大量精力之后,给自己一点奖励,快活一下。

第三步:要把上述情形养成习惯。

想不出什么赏心乐事来吗?只要请教一下朋友或同事,就可以得到不少主意。你一旦克服了不好意思的心理,就能问其它人有关这方面的事情,而且会发现,其实每个人都会不时让自己过得快活一点,只不过有些人比其它人在行罢了!没关系,实行的次数多了以后,你也会变得很在行的。

我们也在这里给你提供一点意见,不过我们并不想让你觉得太沉溺于享乐!我们提供的主意包括:洗个热水澡,洗头发;下午休息一下,写几封信,到外面散散步;周末时到外面游玩一下;和好朋友玩填字谜的游戏;和子女共处一段时间;给自己买一束花;偶尔吃块巧克力糖;找只猫来爱抚一下;找个人来拥抱一下;待在洗澡间里,把门锁起来和外界隔绝十分钟。

就男人而言,学习怎样照顾自己,怎样让自己过得快活一点,通常是格外的重要。我们现在这个社会中,家庭和工作仍然是分开着的,仍然有男人的工作和女人的工作之分。男人和女人从小就受到教育,相信女人是情绪方面的专家,擅长于照顾别人的工作,像带孩子,照顾生病了的亲戚或年老的双亲,丈夫在办公室努力工作了一天之后,好好抚慰一下丈夫。女人通常比较能让自己过得快活一点,而许多男人则受到过时想法的限制,不断驱策自己冒险,不能让自己快活一下,没有解脱,没有娱乐。这样的确很愚蠢,这样的自我管理很差,对于一般的管理也都不好。如果你能叫自己过得快活一点,也就比较能叫其它人过得快活一点,女人在这方面就比男人行。

十二、自言自语

虽然一般人认为,自言自语是神经病的症状,不过,自言自语倒也是保持神智正常的好方法。但是,你对自己说话的时候,能和自己的感觉接触,也能和自己的内在声音接触。所谓的内在声音,就是我们的内在朋友。你面临困难的问题时,或者是碰到挫折、受到伤害时,自言自语是很有用的。一时找不到支持你的朋友,你可以和自己商量。

第一步:找个安静的地方,自己一个人独处。

这一点是最重要的了,就算你只是在心中自言自语,没有发出声音来,也还是一样,最好是能自言自语地说出来。不过还有另一个方法,那就是使用录音机。这样做有个好处,那就是能记录下你说的话,但是你的自觉意识也可能会因此而变得过于强烈。

第二步:告诉自己事情的来龙去脉,解释一下问题或叙述一下事件。

第三步:谈一谈你对这个问题或事件有什么感觉。

第四步:有那些可能的行动途径?有那些可供选择的途径?后果怎样?

自言自语其实是很健康的,不过你也许会遭到其他人禁止,所以就会有所顾忌。老年人通常比较会自言自语,这代表了智慧,也代表了一般人比较不会干预老年人自言自语。重点是在于,不要凡事闷在心里,而且事先可以自己预演一番。如果找不到人帮你的忙,你还可以自己帮自己的忙。你可以借此试验解决问题的新方法,或者是对付不好的感觉。令人不愉快的事件,会产生愉快的感觉,你若是不把坏的感觉发泄出来,就会积郁成心理问题。

第七章　经理的自我完善

第一节　自我教育内容

在这个社会上，每年都造就了相当多的管理人员，但是能尽管理职责的人，到底占了多大比率？

接受管理职位的人，未必能担负起管理人员应尽的责任，管理人员应该明确地知道该有何种心理准备？该采取何种行动？

成为管理人员后，观念及思维都不能停留在普通职员或基层管理者的水平。要仔细认清自己目前的立场，遇到任何事情应正确地把握。

其次，管理人员要认清自己需具备何种水平。参加公司内部的经营会议时，若被众人认定为“难得一见的人才”，表示能力方面已经没有问题。

管理人员有很多机会和公司外的关系者接触。此时，管理人员的言行举止不但代表自己，同时也代表公司。若言行不当，导致外人批评说：“那家公司素质真差”，则后果相当不好。

管理人员在接受职位后，应努力进修必要的教养与知识。

另外，管理人员必须认清自己日常应该做的工作。管理人员所做的是管理的工作，应该具有业务管理的能力。

在管理人员的职位上，判断性的业务会逐渐增加，迅速、正确的判断是不可缺少的条件。

一、管理者九项原则

世界上有各种各样的原理、原则。同样，经营管理也有“经营管理的九项原则”。

所谓的原则是指，经过长期检验所整理出来的合理化现象。遵照原则行动，事情必会顺利。违背原则行动，结果一定很惨。

要做个条理分明的管理人员，最好把各种原理、原则放在身边，时刻自我提醒，以避免养成独断专行的习性。

1. 经营管理原则

在经营企业时，要顾及民主性、合理性、职能化的推进、公司全体与各个职员间是否协调、公司与社会是否协调，则以下原则非常适用。

2. 有关目标的原则

经营管理的目标不是支配，而是满足劳资双方为优先。所谓的满足是指处在某一时点下，从各个状况而言，双方都能同意的水准。也就是说，双方设定同意的目标。

3. 命令一元化原则

在原则上，一位职员只接受一位上司的命令。为了避免复数命令造成混乱局面，这是绝对必要的。不过在特殊条件下，可以打破这项原则。

4. 分业与专业化原则

工作时应尽可能采用分业制度及专业制度，若想使本原则与命令一元化原则不致发生冲突，可引入“指挥参谋组织”(line and staff)制度。

5. 监督范围妥当化原则

它也称为“管理范围”(span of controle)。每个管理人员所管理的人数皆有一定限度。通常，作业员以15～30人为限，事务员以6～8人为限，企划方面以2或3人为限。不过，视情况而定，可弹性增减。

6. 阶层短缩化原则

管理阶层愈短愈好。如果拉得过长，不但命令传到低层需要浪费较多的时间，且内容亦有可能歪曲。本项原则必须与第五项原则相互协调。

7. 权限委让原则

工作与权限有密不可分的关系。把工作交给部属时，必须连同权限一起委让。它的结果是，委让者必须管理委让出去的权限。

8. 分权化原则

权限委让必须遍及组织全体，这是分权化原则。有了分权化制度，就要具备完整的公司管理体制。分权化包含决定及执行。

9. 目标管理原则

分权化的结果，担当者必须自己设定目标，或与上司一起设定目标。成绩若相当不错，部属的自主性及参加意识便会相对地提高。

二、管理者特征说明

成为管理人员之后，不要自认为是个了不起的人物。在企业内，工作最卖力的应该是管理人员才对。

管理人员的待遇高，工作量多，上面的人对你的监督却很严格，一有问题发生，就会说："你这个管理人员是怎么当的？"而部属也会批评说："我们的上司到底怎么搞的？"要做好管理人员的工作，必须具有强烈的使命感并且不计较得失。

(1)管理人员是指股长级至部长级的人。

(2)管理人员是通过部属完成工作的人。

(3)管理人员是所谓的 Playing manager，一面驱使部属一面推行本身业务的人。

(4)管理人员是以目标为中心，而不是以工作时间为基准的人。

(5)管理人员是部门的经营者或责任者。

(6)企业的优劣是以管理人员的质与量来决定的。

(7)管理人员是"背负重责的人"而不是"了不起的人"。

(8)管理人员是面对很难工作的人。

(9)管理人员是不会因"头痛"或"腹痛"等理由而请假的人。

(10)管理人员是必须比部属早到，比部属晚退的人。

三、管理者五大功能

有些刚上任的管理人员不晓得自己该做些什么，因为再也没有人会指挥他说："今天你该办这些事！"。

管理人员必须自己决定该做什么事，而不应接受指挥而做事。同时，管理人员也应彻底发挥下列的五大功能。

五大功能是指"决定、计划、准备、实施、检查"。管理人员必须知道如何掌握这五大功能的比重。成为管理人员之后，"决定"与"检查"所占的比重也随着增加。

(1)管理人员是部门的经营者或责任者，他必须对本部门的业绩负责。

(2)管理人员必须管理"人"、"物"、"钱"、"信息"。管理即是所谓的"PLAN·DO·CHECK"。

(3)管理人员必须统率及指导部属。同时，应该使部属发挥出100%以上的实力。

(4)管理人员必须解决问题。所谓的问题即指"阻碍提高业绩的障碍物"。

(5)管理人员必须进行判断的业务，职位越高，判断的工作越艰难。管理人员如果判断错误，就会使公司蒙受损失。

四、管理者宪章制度

一旦逃避，工作便会紧追不舍。如果管理者逃避工作，部属的心就会逐渐疏远。

管理者在工作时，应具备坚定的信念。下列的管理者宪章可在会议或研讨会时一起畅通，也可写在笔记本或桌历上，时时自我勉励。

(1)身为管理者，我要自动面对困难的工作；

(2)身为管理者，我是经营者的化身，同时也是推动经营的原动力。；

(3)身为管理者，我必须使部属及组织的力量发挥到极点；

(4)身为管理者，我必须工作迅速，不浪费时间；

(5)身为管理者，我时时以数字来判断事物；

(6)身为管理者，我必须不断地自我启发；

(7)身为管理者，我必须具备创造力才能在新时代生存；

(8)身为管理者，我必须积极地行动；

(9)身为管理者，我必须积极地培育部属；

(10)身为管理者，我在行动上必须具有目的意识、问题意识、价值意识。

五、管理者错误种种

成为管理者后，工作的内容必须改变。如果管理者与部属做同样的工作，就不是称职的管理者。

部属可以处理的工作，应该分配给部属做，同时要求部属必须报告，以便确认工作的结果。

上司也想知道自己的工作成果，即使上司不催促，也要主动报告。

(1)认为必须亲自做才能完成而不把工作委托给部属。

〈结果〉 任务过多，被工作追得团团转。

(2)以自己的方法来处理事情。

〈结果〉 无法标准化，定型化，效率不佳。

(3)没有明确地公布工作时间、地点及承担者。

〈结果〉 本人不在时部属一筹莫展，无法进行工作。

(4)身为管理者却不知要做什么工作。

〈结果〉 无法具体地进行人、物、财方面的

管理,漏洞百出。

(5)认为接受权限后就不须报告,因此从不向上级报告及联络。

〈结果〉　直属上司无法得知工作结果,心生不安不敢再委以重任。

(6)认为待在公司便是在工作,认为活动四肢便是在工作。

〈结果〉　一天到晚尽做些与业绩无关的工作,企业的业绩始终无法提高。

(7)认为管理者的工作是照本宣科地执行上司的命令,只要不拂逆上司,不被上司斥责,就尽到管理者的责任。

〈结果〉　变成没有自主性、缺乏判断力的机器人管理者。

六、管理者必备常识

管理者不只是工作能力要强,同时也要具备各种各样的常识。

要具备各种常识必须付出努力。身为管理者,不具备较高的常识与修养,顶多是个粗俗的人,不能成为有魅力的管理者。

(1)阅读理解能力至少要有高中毕业的程度(阅报的能力要有高中毕业的水平);

(2)在外文方面,英文能力至少要能在国外通行;

(3)在数学方面,至少要精通资产负债表、损益表的内容;

(4)在经营方面,能带领十人左右的部属;

(5)在话题方面,必须认识政治、经济、社会、宗教、文学、艺术、国际等问题;

(6)在医学、食物、运动方面,要具备一般维持健康的知识,并亲身实践;

(7)在兴趣方面,至少要精通一种技能;

(8)在服装、仪容方面,不管是何时、何地,水准都要符合管理者的身份;

(9)在表现力方面,即使突然被指名发言,也能毫不费力地畅谈五分钟左右;

(10)在专门领域方面,能在众人面前畅谈一小时左右。

七、管理者日常评判

在企业内,职位越高越需要正确的判断力。判断事物时必须要有尺度(基准)。

在日常生活中,格言是一种尺度。理解很多安全性格言的人,便能过安稳的生活。

身为一个管理者,在日常生活中如想迅速、正确地判断事物最好为自己立下一个包括人、物、财方面的基准。以下是参考资料,希望各位加以利用。

1. 有关人的准则

(1)做个能培育人才的管理者;

(2)做个爱护部属的管理者;

(3)要恩威并施;

(4)要辅助上司,唯有协助上司,使上司晋升,自己才有晋升的机会;

(5)采取少数精锐主义;

(6)高工资、高效率;

(7)企业是自我锻炼的场所;

(8)使工作与学习并进;

(9)对人要亲切,对工作要严格;

(10)公私要分明;

(11)管理者的人生蓝图应放在工作上面;

(12)管理者好比首领,要无微不至地关怀部属;

(13)管理者是推动部属工作的人;

(14)强将手下无弱兵;

(15)工作要迅速、正确、精简、经济。

2. 有关数字的准则

(1)赤字是可悲的,必须重视利益;

(2)数字观念不强的企业无法盈利;

(3)所谓的商业用语是指"以具体的方式表达事物"。而所谓的"具体的方式"是指,能以数字表达的尽量以数字表达;

(4)管理者的行动是以目标为中心,而不是以时间为中心;

(5)工作时要谨记,不可浪费每一分每一秒的人事费;

(6)管理者在工作时应谨记,自己必须为公司赚取十倍工资的毛利;

(7)资产负债表与损益表是企业的通讯簿。工作时必须了解资产负债表(B/S)与损益表(P/L)的结构;

(8)要牢记同业界的经营指标;

(9)不管是黑猫白猫,能捉住老鼠便是好猫。

(10)管理部门必要的参考数字,登记在笔记本或备忘录上。

3. 有关物品的准则

(1)要爱惜商品更胜于金钱;

(2)顾客至上;

(3)不要把整堆鸡蛋盛在同一个篮子里因为一

旦失手掉下去便会全部破掉,商品构成以4∶3∶3为适当;

(4)No.1主义是求生存及获得利益的条件(在量及质方面要具备许多NO.1要素);

(5)攻击是最佳的防御;

(6)好店不改变客人,好客人不改变店;

(7)知己知彼,百战百胜;

(8)战略8分,战术2分;

①厂商　制造何种商品?

②公司　有多少的销售量?

③零售店　在何处营销?

(9)营销时,物的重要性占30%,人的重要性占70%;

(10)没有营销就没有事业,没有回收就没有营销。

八、自我认识

人的行为表面上看起来是千变万化的,但是实际上每个人的行为反应是有次序性且相当连贯的。这使得我们封自己的风格有脉络可循。

自古以来,便有将人划分成几种不同类型的企图,希望找出一种简单且经济的方法来分析个性,所以不断有骨相学、人相学及近代的拆字相学产生不一而足。

1.心理类型论

对人类行为认识的最大的难题是分类的标准问题,心理学家荣格(C.G.Jang)的"心理类型论",提出一套十分周严密的概念。荣格本人在从事此分类研究时,也不免遭到前述的难题,因此,在他发表了有关类型的研究之后,又持续做了许多修订,因为他发现,简单地把人划分成内向及外向,实在无法把人与人之间的差异完全包含在里面,因而,又费了近十年的功夫,将其类型理论予以扩充。他在新建立的类型理论中,以他的临床观察所得,化成日常口语的观念,而形成四个区分标准,即:内向性—外向性、辨认性—直觉性、感性—理性、熟思性—果断性。

荣格所完成的新类型理论,其要点是:人的行为表面上看起来是千变万化的,但是实际上每个人的行为反应是有次序性且相当连贯的。这使得我们对自己的风格有脉络可循。

2.荣格的理论由来

我们所着重的世界

E外向型(EXTROVERCY)——着重外在的世界。

I内向型(INTROVERCY)——着重内在的世界。

我们认识外在世界的方法

S辨识型(SENSING)——重实际、具体、事实的看法。

N直觉性(INTUITION)——着重事件的可能性及关系

我们如何下结论、作决定

T理智型(THINKING)——较客观、分析、公平。

F感性型(FEELING)——较主观、重视价值。

我们处理事情的态度

J决断型(JUDGING)——重次序、有计划性。

熟思型(PERCEIVING)——重突发灵感及弹性处事。

3.个人风格的形成

为了找出个人一致反应形态,及人与人之间的差异,荣格以"个人对外在世界的看法"为中心论点而完成他的理论。

个人对外在世界的看法,可能是以直觉的方法,或是以辨识的方法来看这世界。前者可能只看到整体性,而后者较着重基本的事实。

个人对一事件背后的意义,可以内向性、外向性来作分界。内向性风格强的人,较注重事情的内在变化;外向性强的人,则注重外在环境因素。

而做决定时,个人可能依理智或情感来下判断,前者注重公平、客观及事情结果的圆满;相反的,若偏向依情感来作决定,则较重视主观的价值及人际情感。

个人处理事情的方法,又可分为果断性与熟思性的特质。前者做任何事情均有一定的步骤及计划;后者较注重突发的灵感及弹性的作法。

由此可以看出个人的反应形态是依一定的模式而行,而且几乎每个人都有独特而可预测的模式,这就是个人的风格。凭着这些不同的风格组合,每个人有其独特的反应形态,这种反应倾向不仅支配个人外在的行为,也塑造个人特有的经验。于是因为某一类行为的反应,导出了某一类的结果,而个人对此结果的看法及解释,又形成了影响行为反应的经验,如此完成个人风格的循环,

荣格的八种不同风格每二个相对应的倾向,可看成是连续线上的两端,而不是相对的,因为每个人或多或少都具有两种风格,但通常有较偏重的一端,这一端就突出了个人风格的面貌。

第二节　自我超越艺术

一、自我激励

一般人都喜欢把目标订得很高,目标是个人的愿望,也是梦想。所以为了让它具体化,自己就必须不断的付出努力与接受挑战,而这也就是对自己的极限挑战。

在此之前,不妨先看看自己现在是处于怎样的状况下。

(1)体力与气力都十分强的状态;

(2)体力已经到了极限,但气力还很强;

(3)气力已经到了极限,但体力还很强;

(4)体力与气力都已到了极限。

大致的情况是以上四种状态中的一种,但是大多数的人会呈现第四种状态,要如何才能使"气力充实"呢? 首先,请检查下列三种状况。

(1)是否很渴望?

(2)是否有竞争意识?

(3)人生目标是否订得太高?

其次,再检查"体力充实"的评分。

(1)是否以自我为中心?

(2)是否感觉到自己已有迟钝的地方?

(3)成功的经验是否浮现在脑海里?

不知你个人的情况如何?

根据实际经验显示,大部分的情形是渴望度不够,而且常常在不知不觉中,自己出现了迟钝现象却没发觉到。

(1)意欲——渴望、希望、愿望;

(2)能力——达成力、持续力、创造发展力;

(3)运气——有所谓一提拔二运气三能力的说法。只要有能力,好运一定跟着来。

这三项的组合,是决定事情成功的要素。此外还必须加上气力与体力,这样才能达到人生的目标。

每个人都有其幸运或倒霉的事,虽然也有与生俱来的幸运,但是命运终是掌握在自己的手中。

神话中有一位专门为人们带来幸运的"幸运女神",虽然她是位女神,但是她的头发只长在前额,后脑勺是不长头发的。所以只要她一从你眼前经过,你再怎样想尽法子把她拉回来,那都不可能的事,因此幸运也是一种机遇(CHANCE)。

由此得知,你必须养精蓄锐地等待幸运、机遇,当好运经过你身边时,就应该一把抓住它。所以你必须经常保持充裕的气力与体力。而且必须要有确确实实的时间管理与健康管理。

"是否已决定在某些时间里,做点有益身体的事?"

"一天二十四小时是否随便一晃就过了?"

"是否一天一天地愈接近自己的梦想或愿望?"

该做的事如果确实去做,好运一定会跟着来,而且肯定地说:"你的人生必定是个充满着:"GOOD LUCK"的人生!"

二、自我解脱

当我们觉得自己是个无辜的牺牲者时,我们就无法运用自身所拥有的资源来处理生活中的问题,因为我们所谓的"牺牲者"意味着自己毫无自主权,只是受控于别人的被动产物。

1. 无力面对现实

"自己负责,自我挑战",是一项值得倡导的价值观。人们逃避责任,无法真正面对问题的情况时,至少有下列三种反应形态。

(1)过度顺从型。有些人对任何问题或情境不做反应也不做抉择,只是等待别人的指示,依赖他人,对于别人所提出的解决方式毫不考虑地接受,觉得自己能力不如别人,自信心不强,耽心自己犯错,而无法提出主见。

(2)自灭威风型。每个人都有程度不等的无助感,但如果彻头彻尾觉得无助,整个生命被各种困扰所击溃而跌入万丈深渊,则很难自拔于复杂困境。许多人经常使自己陷入被动的情绪中,他们常对自己说:"我办不到"、"我无法应付"、"这行不通的"、"我试过,没有用的"、"太难了,毫无希望"、"不可能的事"等,这种自灭威风的内在谈话,可能来自过去失败的经验,也可能由于观察别人的挫折而阻碍自己的勇气,这种打击自信心的"台词"使我们在开始时,便陷入困境,因此无法自我突破。

(3)火山爆发型。还有一部分人发生问题或面临困境时,总认为是别人的过错,经常不分清红皂白,便破口大骂或训诫别人,漫无节制地指责甚至攻击他人,毫无效率又缺乏理性。刚开始时或许想应该抑制自己的情绪,但往往情绪随即像洪水决堤般地爆发出来,无法自我控制,同时伤及他人,最后事情不但没有获得解决反而更加恶化。

2. 自我挑战

另一种反应方式是"自我挑战型",透过它我们可以发挥"自我效能"。

自我挑战的生活态度具有以下的一些重要假设：

(1)如我愿意选择，事情就能够改变。

(2)我在生活中处理问题的资源(能力)和发展的机会，多半要大于我自己所假设的程度。

(3)我本身和他人常常高估了我自己心理脆弱的程度。

(4)我的态度和行为在我面对它们之后，都能朝向我想要的方向改变。

(5)我跟自己说话的方式形成了内在对话的生活剧本，它将导引我的生活方式，因此，改变我跟自己说话的方式，就会改变我的生活方式。

3.“概念”与“基模”的重建

心理学家麦肯鲍认为：一个人若要改变自己的行为，就必须改变自己的概念。概念重建(Reconceptualization)的目的，是要让人对事件重新界定，使他从中获得新的了解，并从中一拥有行为改变所必需的可控制感和成功的希望。

另一位心理学家贝克(BECK)认为：一个人陷于无助或忧郁，是由于他持有负面的认知思考方式。他举出认知三元组的典型症候：

对外界的负面认知→依赖他人

对自己的负面认知→企图逃避

对未来的负面认知→心情忧郁

意志颓丧→自杀意念

他认为持有负面认知思考的人，会在情境中选择性地注意某些刺激，将之组成类型，构成个人对此情境的了解。虽然不同的人会将同一情境构面不同的了解，但特定的一个人往往倾向于对相似的事件做相同的反应。对同类情境规则性做相同的解释。是因为个人拥有相当稳定的认知型态所致，贝克将这些稳定的认知型态称为“基模”。

4.自我改变的方法

了解自己的“概念模式”或“基模”，并使它们对事件产生正面意义，提升生活的满意度，下列方式值得尝试：

(1)减少武断推论(ARBITRARY INFERENCE)：就是在没有证据、证据不足或证据予盾的情况下，停止负面的自运化思考。

(2)减少断章取义(SELECTIVE ABSTRACTION)：更正自己的错误认知型态，抓住明显的讯息和情境脉络，忽略微不足道的片段资料。

(3)减少以偏概全(OVERGENERALIZATION)：辨认自己错误的基本假设，并防止过度推论，少数的孤立事件，不能推导出普遍性规则，更不宜将之应用在其他情境中。

(4)减少错误的重要性评估(MAGNIFICATION AND MINIMIZATION)：把不重要的事看成很有意义，或把很关键的事轻描淡写，都是会错误评估事情的真实意义。

(5)减少过度个我化(PERZONALIZATION)：不要把外界无关的事，看成与自己非常有关而焦急紧张不已。

(6)减少绝对的二分法式思考(ABSOLUTIC DRCHOTONUS THINKING)：不要常把事物分成绝对的两边，如黑白、好坏、高下……并且常把自己分到不好的一类。

(7)增加自我观察记录(SELF RECORD)：包括自己的思考、感觉、生理反应和人际行为等，特别是对于不适应行为的自我观察。

(8)增加自我指引训练(INTERNAL TRAINING)：以富有建设性的内在对话来解决语言和行为，取代原有的消极性的内在语言(INTERNAL DIALOGUE)和行为。

三、自我改进

有一种经理无论在或不在办公室里，都不会影响工作的进展。就象空气一样，让人不觉得他的存在，但是这种经理无法领导公司的职员。所以一位经理只要静静地坐在椅子上，让公司的气氛略趋紧张就可以了。

曾经有过这种事。

某些渔民们在某村的湖里捕一些鱼，他们先将这些鱼装在养鱼槽中，然后分载于三辆卡车里，载到数里外的P市去卖，假设三辆卡车分别为A、B、C。

当A与B车前往P市的途中，几乎所有的鱼都窒息死掉了。但不知为什么，在C车中，鱼却还活生生地游来游去，所以C车的鱼卖的最好。这到底是什么原因呢？A、B车的司机心存嫉妒，于是就偷偷地跑去看C车的养鱼槽。

在C车的养鱼槽里装着什么东西呢？仔细一瞧，原来是一条“鲶鱼”。在养鱼槽里放鲶鱼，可让C车的鱼保持精力抵达P市。为什么会这样呢？

因为C车的鱼一旦察觉到鲶鱼的存在就会小心行动，如果不谨慎的游动的话，一定会被他的大嘴巴咬到。于是鱼儿不会浪费精力游动，只是静观其变，而A与B车的鱼因为没有这种可怕的同类存在，所以他们悠哉悠哉地游来游去，结果只会耗尽精

力，以致于无法撑到P市。

这种现象称为“波及效果”。

公司经理就如C市车中的鲶鱼，他的存在会让小鱼(属下或成员)觉得不能有无所谓的举动。因此我们可以说，经理就是那条“凶恶的鲶鱼”

经理只要坐在主管的位子上，属下或成员的举止都会洋溢着紧张的感觉。只要他一不在位子上时，属下们就立刻出现一副松懈的表情。像这样制造工作岗位上的气氛，其实也是一位经理不可欠缺的能力之一。

人类是感情的动物。有时候，人也会陷入苦恼之中，这时候不妨与属下聊一聊，这样可以让属下知道上司不为人所知的脆弱一面。偶尔表露自己的心事，也未尝不是一件好事。

不管怎样，最好能让属下或成员，随时感觉到领导的存在。当上司从外面回到公司时，如果询问属下或成员道：“喂！我不在的时候有没有什么事情？”而他们却说“啊！经理！你刚才不在吗？”那可真是个悲剧。

经理如果开朗的话，整个工作环境就会很活泼，经理若很忧郁，则气氛就变得阴沉。所以不但要让属下随时注意到经理的存在，而且经理本身也必须是一位开朗英明的人。

四、自我完善理念

当我们生病的时候，会选择面带笑容的医师为我们诊视。经常笑容可掬的医生本身就很健康，所以有能力使患者恢复健康。

当然，医院的经营如果不善，医生恐怕不会展露笑颜。

管理者情绪若经常不稳定，部属害怕受斥责，即使有重大事情也不敢提出来商量。

第三节　自我改善理念

成长中的人会不断地以新面貌出现。当今，时代的变化非常激烈，日新月异已不足以形容这种狂飙的状态，甚至在每分每秒里，时代的脚步都飞快地往前狂奔。

惟有能够应付变化的人，才能获取胜利，跟不上变化的人只有被淘汰于时代之外。

一、积极行动

要认清管理者是身负重责的人，而不是了不起的人。把公司看做是人的身体，则管理者就好比心脏。

他必须二十四小时不停地把血液输送到全身。

管理者不可存有朝九晚五的上班族的念头，“时间到了”、“明天是休假日”，这些都不是管理者该说的话。管理者必须经常以目标及工作为中心而积极地行动。

二、提高干劲

人最重要的便是要有干劲。尤其是管理者，干劲对他更是重要的。

为了提高自己的干劲，希望你们能记取这方面的座右铭。

这篇“培养干劲”的文章请各位参考一下，相信对你定会有俾益。

三、专业意识

成为管理者后，必须有强烈的专业意识。一个名符其实的管理者，应该谨记下列的“专业十训”。

经常浏览并暗诵“专业十训”，行动才会具有专家的风范。

(1)所谓的专业是指，把生命赌注于工作的人。

(2)所谓的专业是指，对自己的工作觉得自豪的人。

(3)所谓的专业是指，工作时能掌握先机的人。

(4)所谓的专业是指，工作稳重的人。

(5)所谓的专业是指，工作时以目标为中心而不是以时间为中心的人。

(6)所谓的专业是指，朝高目标迈进的人。

(7)所谓的专业是指，对结果负责任的人。

(8)所谓的专业是指，所得的报酬依成果而定的人。

(9)所谓的专业是指，认真工作的人。

(10)所谓的专业是指，经常自我提高能力的人。

四、自我勉励

当我们遇到挫折或气馁时，如果有金玉良言在旁鼓励，一定能挺直腰杆，重新出发。

一句话可以振奋人心，也可以使干劲消失，它的威力比麻药还要可怕。

希望各位认真地去体会下列的训言，并亲身实践。

(1)工作要自己去开创，不应等别人来指示。

(2)工作要主动去推动，不应等上司来催促。

(3)规模小的工作只会使自己退步,要积极从事规模大的工作。

(4)勇于面对棘手的工作并设法克服,如此才能得到进步。

(5)不达目的绝不罢休,即使困难重重也不轻言放弃。

(6)引导周围的人及被周围的人诱导,这是事物的均衡之理。

(7)面对长期计划,惟有付出忍耐、智慧及努力,才能获得成功。

(8)对工作没信心,则成绩必定不可观。

(9)脑筋要转得快,处理任何事情应小心谨慎,不可有任何的疏忽。

(10)摩擦是进步之母,积极处事之原动力,千万别逃避它。

五、敬业精神

这是一个愈来愈重视服务的时代。所谓的“服务”是指,“付出特别的努力,以提高工作本身的价值”。

下列的服务十训便是以此为前提拟定出来的,希望各位好好地加强自己的工作,以便争取更大的价值。

(1)所谓的服务是指,查知对方真正的需求,并提供给对方。

(2)服务的基本条件是,无微不至地关心与照顾。

(3)要以真诚的行动来表示并确实地实践。

(4)要贡献比工资高上好几倍的力量来回报公司。

(5)以“迅速、正确、节约、方便”为理念,来提高工作的质量。

(6)工作时不但要确实、谨慎,同时也应付出100%的努力。

(7)平时努力收集信息,以便在必要时能提供必要的信息。

(8)提高本身的技能及技术,工作成果才能有所提高。

(9)努力进修,使自己成为值得托负重任的人。

(10)只要有自己存在,就能带给周围的人喜悦的心情。

六、品质管理

有些公司采取质量管理制度后,成果不佳而中止这项行动。下表是质量管理活动十训,各位不防参考一下:

(1)这个工作的目的是什么? 有没有更好的办法?

(2)工作进度快不快? 有没有更快速的方法?

(3)有没有失误? 是否有更正确的方法?

(4)实现目的的手段是否适当?有没有更经济的方法?

(5)会不会发生浪费的现象?是否有更具效率的方法?

(6)作业会不会复杂? 是否有更简单的方法?

(7)有没有人为的疏忽? 是否有更标准化的方法?

(8)生产量如何? 能不能发挥更大的成果?

(9)公司内的气氛如何?能不能造成更和谐的气氛?

(10)是否轻易妥协? 有没有更具创意的构思?

第二篇　经理知识素质

第　二　篇

第一章　经理的经济知识

第一节　经济学知识

一、现代企业制度

是指以公司制为主体的市场经济的基本成份，它包含两个层次的含义：一是作为市场经济的基本成份，凡符合市场经济要求的，与市场经济要求相适应的企业制度均可称为现代企业制度。二是指公司制为核心的具体形式，按公司制改造传统企业。

现代企业的基本内容包括：①现代企业产权制度。即公司产权制度，是产权明晰的企业制度，股东出资后，由公司法人支配财产权。②现代公司组织制度。即公司组织结构，明确集权和分权关系，权责界限明晰。③现代企业管理结构。

现代企业制度的特点主要表现在产权明晰、权责分明、分工制衡等方面。

二、管理经济学：企业管理与市场机制的经济分析

管理经济学是经济学的理论和方法在企业管理实践中的应用。更具体地说，管理经济学利用了经济分析的工具和技术去分析和解决企业的各种经营管理问题。从某种意义上来讲，管理经济学，如图 2.1.1 所示，在传统经济学与经营管理决策学之间架起了一座桥梁。

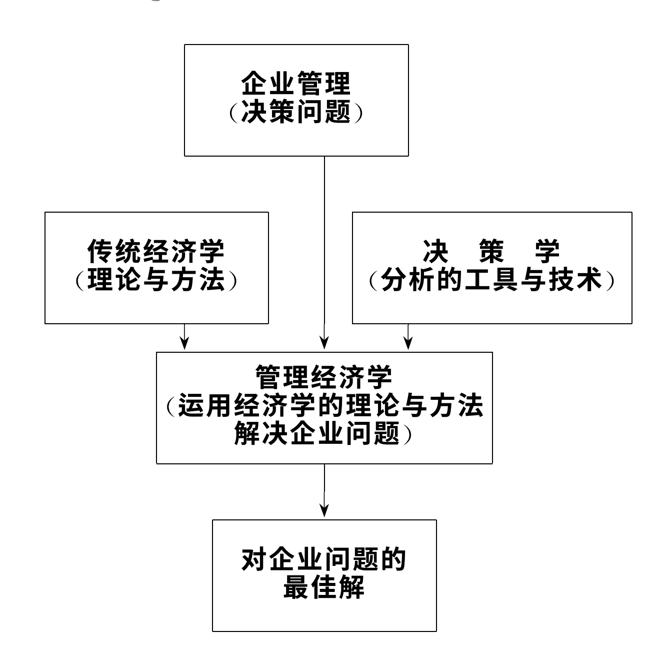


图 2.1.1　管理经济学在企业决策中的作用

三、管理经济学与传统经济学的关系

我们探讨一下管理经济学与传统经济学的关系以及它与决策学的关系，将能更清楚地了解管理经济学概念的普遍性和复杂性；而考察传统经济学的结构，则有助于理解管理经济学与传统经济学的关系。传统经济学的结构可以用若干不同方式来表示，其中一个最常用的分类如表 2.1.1 所示。

表 2.1.1 传统经济学的学科分类

理论课程:	微观经济学(主要研究个别消费者与个别企业)
	宏观经济学(主要研究各经济单位的集合体,特别是国民经济)
	农业经济学
应用课程:	比较经济学
	计量经济学
	经济发展学
	国际贸易
	工业组织
	劳动经济学
	货币与银行
	财政学
	稳定通货政策
	城市与区域经济学
	福利经济学
重　　点:	规范研究——着重规定准则去帮助企业达到特定的目标。实证研究——着重叙述各种经济体制的实施方式(但无需说明它们应该如何实施)。

表 2.1.1 所列的传统经济学的各门课程,在某种程度上是重叠的。不仅微观理论与宏观理论彼此关联,而且列举的每门应用课程皆有其微观方面与宏观方面。此外,这些课程本身也多多少少有所重叠:如计量经济学所提供的一套通用性分析方法,可应用于其他各门课程。同样,在能够制订出重要规范准则之前,必须对实证经济学(即叙述性经济学)所研究的经济体制有所理解。不过,表中各个项目的研究重点轮廓分明,足以成为分类的根据。

既然传统经济学的各个领域同企业都有某种程度的关系,管理经济学当然要从所有这些领域中汲取有用的东西。各个领域同企业关系实际上深浅不一,这些领域与管理经济学的关系在程度上也就不同。举例来说,在管理经济学中,微观经济学与宏观经济学二者都重要,但企业的微观理论具有特别重大的意义。企业理论可以说是管理经济学中最重要的因素。然而,个别企业都要受到一般经济情况的很大影响,而后者属于宏观经济学的研究范围。因此,管理经济学又要涉及宏观经济理论。

管理经济学的着重点当然是规范理论。我们要制订出能帮助企业达到它们目标的决策准则,这正是"规范"这个词的本义。但是,如果企业想要规定出行之有效的决策准则,它们必须彻底了解本身所处的环境。为此,对叙述性经济学也不可忽视。

四、管理经济学与决策学的关系

正如经济学为分析企业决策问题提供理论基础一样,导源于决策学的分析工具与技术,提供了一系列方法,去建立决策模式,分析可供选择的各个行动方案的影响以及评价模式所得的结果。管理经济学吸取了许多最佳化技术,包括微分学和数学规划等,以便制订有助于企业管理当局去达到其既定目标的决策准则。统计工具可用于估量决策问题中出现的各个重要变量的关系。企业的决策问题大都牵涉到未来的活动和事项,预测技术也就在管理决策中起着重要作用,从而在研究管理经济学时必须加以重视。

这里用来划分决策学的二分法,正如在经济学领域那样,也不是绝对的。统计相关性本身含有最佳化过程,最佳化技术和统计相关性在发展预测方法论方面起着重要作用。

经济学内部分类和决策学内部分类都有重叠;

此外，经济学和决策学这两者之间也有大量重叠。例如，经济学的许多重要推论（包括利润最大化要求边际收入等于边际成本这样一个著名的微观经济学定理在内）都导源于微分学的最佳化过程。正是因为这些相互关系的大量存在，我们才在上面说，管理经济学各种定义的差别多半在于词义不同。

五、管理经济学与企业管理学的关系

肯定了经济学与决策学在管理经济学中的作用，就应把管理经济学看作企业管理学的一个组成部分。如表 2.1.2 所示，企业管理学的学科一般分为四大类。各门职能课程的设置很合适，因为企业与管理学院一般都设有这些部门或系。“特殊”课的界限也相当分明，因为它们在全部企业管理课程中的地位比较明确。

我们把管理经济学归入企业管理学的下列两类课程：首先列为“工具”课程，因为它包括了某些经济理论、方法和分析技术，可为以后在各门职能课程中加以应用作好准备；其次列为综合课程，因为它把各门职能课程结合在一起，不仅阐明了各种职能在企业争取达到经营目标的过程中如何相互作用，而且指出了企业与其所处的环境怎样互相影响。

表 2.1.2　企业管理学的学科分类

课程类别	学科
职能课程：	会计学
	财务管理
	市场学
	人事管理
	生产管理
“工具”课程：	会计学
	行为学
	计算机学
	管理学原理
	管理经济学
	定量分析（包括运筹学）
“特殊”课程：	银行学
	保险学
	国际企业经营学
	不动产经营学
	行为学
	运输学
综合课程：	管理学原理
	管理经济学

六、市场供求及其运行机制

经理人员的首要职责，就是要做出使本公司能够达到自己目标的决策。如果没有对市场机制的全面了解，一个经理人员取得成功的机会几乎微乎其微，因为你的公司无论如何无法独立于这些机制之外而存在。

一个公司是被称之为市场系统的网状结构中一个小的组元。这个市场系统及它的组成物——那些商业公司，尤其是取得高利润率的公司，经常受到激烈的抨击。由于商人们的目光往往只局限在市场系统中自己这一小部分，所以，他们为市场系统进行的辩护通常十分拙劣，这种肤浅的辩护对阐明市场功能的宝贵价值毫无裨益。

公司能否取得成功，部分地取决于它对经济状况和周围环境变化的适应能力。公司的经营过程、管理与决策能力，都将不可避免地要接受环境变化的考验。为了训练一个管理人员获得熟练的技能，会要求他提交论文或报告，详细阐述政府法令、重大事件、自然灾害、消费者兴趣的改变、未来变化趋势等因素对公司发展可能产生的影响。即使他在这一方面做得象一个行业发言人一样好，但如果他缺乏对供给、需求以及市场功能的研究和有关知识，就不可能成为一个称职的公司经理或者企业代理人。事实上，在进行管理学专业培养的时候，为了研究利润及奖惩等问题，会遇到许多与供给、需求有关的概念。

七、需求法则

让我们来考虑一种熟悉的产品，麦克唐纳德公司的汉堡包。一个准备购买汉堡包的人，同时还可能面临着其它选择，其中包括别的快速食品（如肯德基炸鸡），中速食品（如有桌布和女招待的餐馆），慢速食品（如家庭烹调的食物）或是禁食（如治疗性节食或斋戒）。假如花在汉堡包上的钱或者时间增加，而其它替代品却保持不变，那么，就连汉堡包最热心的老主顾也将无可奈何地去买其它替代品。当价格增加时，消费者购买的汉堡包要比价格低时减少。消费者的购买力忠实地遵守价格与购买力之间的反比规

律，这种规律被人们称之为“需求法则”。

考虑另一个实例：天然气。表 2.1.3 中列出了在天然气价格上涨时，天然气及其替代品的使用情况。诚然，现存的一些使用天然气的炉灶、热水器、取暖炉及其它设备不能使用天然气的替代品，但总可找到取暖和做饭的替代办法。另外，还可以减少或干脆消除某些用途。或许总有一天，现有的炉灶和取暖灶都会被比较节省天然气或是使用其他燃料的炉灶所取代。

表 2.1.3　天然气的使用及其替代品

用途	可能的替代品及替代方法
家庭取暖	在一些房间内减少供暖
	降低暖气温度，穿上厚毛衣
	注意房间保温
	使用煤热炉
	利用太阳能供暖
	呆在阳光充足的房间里
家庭热水供应	降低水温
	夜间关闭热水器
	使用电剃刀剃须
	用淋浴代替浴盆
	尽量不洗澡（当保持清洁代价昂贵时，脏一点也无妨）
衣物烘干器	把衣服晾在绳子上
	使用电烘干器
	购买快干衣料制成的衣服
	少洗衣服
做饭	多吃烤制的食品
	购买新式小型炉灶
	用微波炉做饭
	使用电炉
	吃冷食
	烹制耗能少的食品（如用鸡蛋代替鸡）
	集中烹调，剩饭不加热
点亮装饰气灯	使用电灯
	尽量避免使用装饰灯

由于需求法则在天然气市场上发生作用的结果，人们开始对天然气的替代品感兴趣。当天然气价格上涨时，消费者就会寻找较便宜的代用品；当价格下跌后，消费者的目光又从代用品返回到天然气上

来。请注意：在导出需求法则的过程中替代品所起的作用以及在价格与购买量之间存在着反比关系。

八、需求函数

汉堡包和天然气的例子，强调指出了价格的重要性——为单位消费品所付的钱数多少，直接影响购物者的抉择。另外，还有其它一些因素也对这种抉择产生影响。我们需要给消费者的需求量和影响需求量的因素之间的关系下一个定义。方程式 2.1.1 对问题做了简化，我们可以由此入手进行研究：

$$Q_d = f(P, P^s, P^c, I, N, \cdots) \quad (2.1.1)$$

这里：

Q_d＝对某种商品的需求量

P＝商品的价格

P^s＝替代品的价格

P^c＝互补商品的价格

I＝消费者的收入

N＝消费者数量

…＝没有直接给出的其它有关因素

这个需求方程式指出，消费者对于某种商品的需求量取决于多方面的因素。这些因素包括：商品价格、替代品价格、互补商品价格、消费者收入、可能需要这种商品的消费者数量，以及其它多种因素。方程式 2.1.1 中省略号强调指出了需求通常还要受到比已直接给出的几个因素多得多的因素影响，包括诸如时尚、对价格变化的反应速度、对未来价格的期待、法律、法令以及风俗习惯，等等。这个需求关系方程式着重指明了一个事实：需求关系是消费数量和决定消费数量的因素之间一种多维的关系。

九、需求曲线

需求曲线是对需求函数的直观描述。于是，我们现在面临经济学中经常遇到的一个难题：如何使用二维的图形表达一个多维的函数关系？方程式 2.1.2 就是应用这种分析技巧进行简化的结果：

$$Q_d = f(P, P^s, P^c, I, N, \cdots) \quad (2.1.2)$$

决定需求量的参数可分为两种：运动参数（价格）和转移参数（除价格外的所有影响需求量变化的因素）。假定所有转移参数的值不变，这样一来，就可以直接用需求曲线来表达运动参数（价格 P）和需求量之间的二维关系。

需求曲线具有负的斜率（反比关系），这条斜线用图解方法表达了需求法则的含义：价格越高，消费者买的越少。汉堡包和天然气的供求曲线也具有负的斜率。在转移参数不变的情况下，价格与需求量呈反比关系。

需求曲线具有负的斜率，因为当价格上涨时消费者会找到较便宜的替代品，假定其它因素不变。

需求曲线是指：在特定的时间区间内、其它因素不变的情况下，消费者希望购买的商品数量与所有可能的价格之间的关系。限定“在特定的时间区间内”，意味着在时间轴上需求量是波动的。这就是说，在一个星期时间段内与在一个月时间段内对需求进行考察，其结果有所差别。

在表 2.1.4 中，尽管我们只列出了很少的几个数据，但已足以反映出它们所包含的与需求曲线所表达的相同的意义。需求曲线及表格提示我们：需求量不是一个简单的数值（如 2000 立方英尺天然气），它表示在每一个可能的价格下对单位商品的需求量。

表 2.1.4　天然气需求量

每千立方英尺天然气价格	在特定的时间区间内对天然气的需求量
70 美分	1200 立方英尺
60 美分	1600 立方英尺
50 美分	2000 立方英尺
40 美分	2400 立方英尺
30 美分	2800 立方英尺

现在让我们研究一下图2.1.2中的需求曲线D_0。如果价格由P_0上升至P_1，消费者的购买量就会从Q_0减少到Q_1。价格的上涨导致了沿需求曲线D_0。从A点到B点的运动。这种运动不是需求关系的变化，而是价格上涨使得消费者削减了他们的购买计划。假如价格不变，购买量也维持原值。尽管商品提价使得需求量从Q_0减至Q_1，但A点和B点仍然都是同一条需求曲线D_0上的两点。如图所示，沿这条固定的需求曲线的运动是需求量的变化，而不是需求关系的变化。

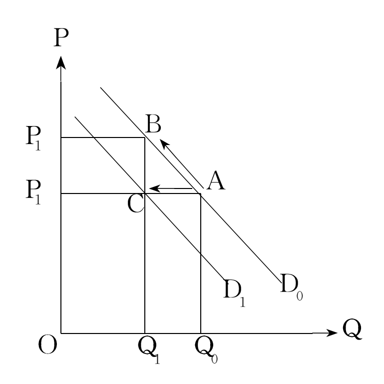


图2.1.2 需求曲线：运动与位移

从A点到B点沿需求曲线D_0的运动，是由于价格上涨造成的需求量的下降；而需求曲线由D_0到D_1的位移则是需求关系的下降，这意味着在每一种价格下消费者的购买量都较D0时下降。

只有当整个需求曲线产生位移时，需求关系才发生变化，例如图2.1.2中需求曲线从D_0到D_1的位移。只有当转移参数（非价格因素）的值发生变化时，需求曲线才发生位移。后面，我们将要研究导致需求曲线产生位移的各种特定的原因。现在，我们只需弄清一点，即需求关系的变化仅仅意味着一件事：消费者在每一种价格下购买的商品数量都与以前不同了。在需求曲线D_1的C点上，消费者在同一价格P_0下的需求量由Q_0降为Q_1。A点和C点是在相同的价格下处于不同的需求曲线上的两个点。因此，从A点到C点的运动表示需求关系的变化。实际上，最初的那条需求曲线D_0已经消失了，代之以一条新的价格——需求量关系的曲线D_1。这种变化只有当一个或多个转移参数的值发生改变时才会出现。

十、需求关系特征

以上的讨论表明，需求关系具有双性特征：当所有转移参数保持固定时，改变价格（运动参数）会导致沿一条固定需求曲线的运动。由于价格变化是造成这种沿固定需求曲线运动的唯一原因，因此价格被称为运动参数。习惯上把这种沿固定需求曲线的运动叫作需求量的改变。另一方面，由于一个或多个转移参数发生了变化，会导致整个需求曲线的位移。转移参数的得名，就是因为它们的数值变化会造成需求关系的改变，从而使整个需求曲线发生移动。

通常可以用四种方法来描述需求关系：叙述法、图解法（图2.1.2）、表格法（表2.1.4）、函数法（方程式）。必须学会从诸多的假象后面识别需求的本质。

十一、供给法则

麦克唐纳德公司对快餐食品价格的上涨可能会做出什么样的反应呢？关键是替代品——在这种情况下，生产上的抉择将是增加汉堡包的产量。于是有以下几种可能：

（1）为汉堡包提供更多的烤肉架和贮藏库；

（2）增加餐馆；

（3）更先进的设备；

（4）高薪的熟练技术工人；

（5）增加汉堡包制造业的工人人数；

（6）更快速的服务。

当汉堡包的价格相对其成本、或与菜单上其它项目的价格相比较低时，麦克唐纳德公司就会因缺乏利润刺激而不再力争销售更多的汉堡包和采用高成本生产技术了；反之，在较高的价格下，公司受到

利润刺激，将乐于采用某些高成本生产方式来生产更多的汉堡包。例如，当产品价格上涨时，麦克唐纳德公司就要考虑如何更新自己的生产和销售技术以增加供应量。但是，如果不增加产品平均成本，产品的产量一般不可能增加。因此，公司通常并不愿为发展生产而增加成本，除非是对较高的价格有一个乐观的估计。

在天然气市场上，对供给一方来说，较高的价格有可能会诱发以下情况发生或加剧：

1. 向不同市场销售

（1）家庭；

（2）工业部门；

（3）农业部门。

2. 促进勘探

（1）海上勘探；

（2）开发阿拉斯加；

（3）沿纽约海岸进行勘探；

（4）在已知资源附近继续勘探。

3. 增加现有气井产出量

（1）加深挖掘；

（2）炸开岩石构造。

4. 把留待将来使用的天然气提前在当今市场上出售

5. 增加从苏联和马来西亚进口天然气

获悉价格上涨这个信息的天然气提供者，在利益的驱使下将采用在较低销售价下难以获利的生产方式，以谋求增加天然气的供给量。

十二、供线曲线

下面给出供给曲线的完整定义：在特定的时间区间内，供给者希望售出的产品的数量与一切可能价格之间的关系。

供给关系的定义、供给曲线、沿固定供给曲线的运动与供给曲线位移的差别以及二维坐标系中图示多维供给关系概念等这些问题，均与需求关系的讨论完全相同。供给关系用函数式表达，可写成如下形式：

$$Qs=f(P,w,r,T,\cdots) \quad (2.1.3)$$

这里：

Qs＝供给量

P＝产品价格

w＝劳动力价格

r＝资本价格

T＝技术水平

如同需求关系一样，供给关系是供给量与所有决定供给量因素之间的多维关系。通过对组成这个臃肿概念的成份——运动参数和转移参数进行简化，就可以用图示的方法对其进行描述。与需求关系一样，供给关系中的运动参数也是价格。但是，供给关系中的转移参数的含义却往往与需求关系不同。方程式2.1.3中给出了三个标准的转移参数——劳动力的价格、资本价格以及技术水平，它们对于供给关系来说至关重要。方程式中的删节号代表它决定供给关系的因素，如气候、运输费用、政府法令、税率、生产者的要求等等。

令所有的转移参数保持不变，供给曲线描述了运动参数（价格P）与产品供给量（Q）之间的二维关系。在图2.1.3中，供给曲线S_0呈正斜率（正比关系），供给量随价格增减而增减。沿固定供给曲线由A点到B点的运动，反映了供给量的增减变化（在这里是增长），它是运动参数P变化的结果。而供给曲线从S_0到S_1的位移反映了供给关系的变化（在这里也是增长），它是技术水平提高、生产要素价格降低或其它转移参数出现变化导致生产成本下降的结果。当生产成本下降时，公司在利润的刺激下，期待以同样的价格出售更多的产品，这就是供给关系增长的内涵：在相同的价格下提供更多的产品以供出售。但是请注意：在某一特定价格下，供给量的增长势必会引起一个或多个转移参数的变化。

从A点到B点沿供给曲线S_0的运动，是由于价格上涨造成的供给量的增长；供给曲线由S_0到S_1的位移，是供给关系的增长，它意味着在每种价格下公司都希望出售更多的产品。

与需求关系相同，供给关系也可以用叙述法、图解法、表格法和函数法来描述。经济学一个令人高兴的特点，就是当你分析某个问题时，某些其它问题也往往因此而得到了解决。如果弄懂了需求关系，那么供给关系就比较容易了。

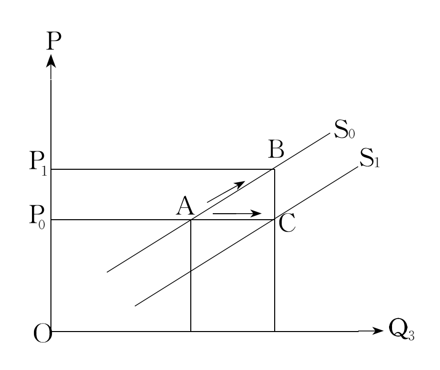
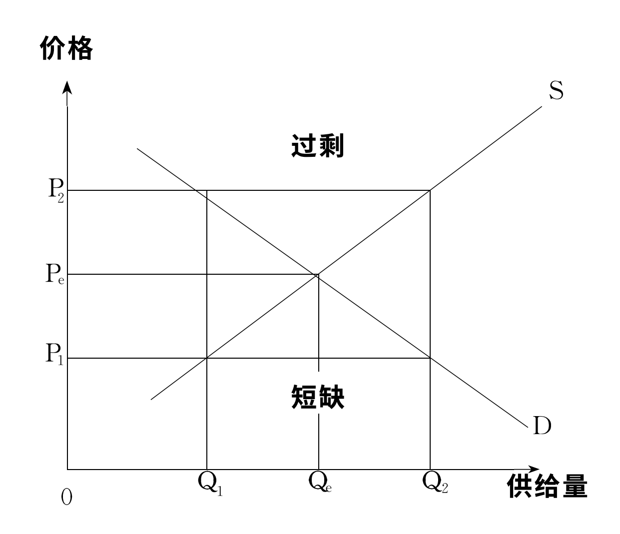


图 2.1.3 供给曲线:运动与位移

十三、市场均衡、短缺与过剩

虽然供给与需求都受价格的影响,但无论是供给还是需求都无法自行决定价格。真实的市场价格是这两种机制均衡作用的结果。

图 2.1.4 将供给曲线和需求曲线画在了同一张图中。价格究竟是向着市场需要的方向移动,还是呈杂乱无章的紊乱呢?实际上,价格总是会渐渐趋近于均衡价格 Pe 的。一般说来,一个静止的状态,或者一旦完成就将持续下去的状态——均衡,描述了这种调整后的平衡。为什么 Pe 是唯一可能"静止"的价格点呢?



均衡价格是 Pe,均衡供给量是 Qe,在均衡点短缺和过剩都不存在。

图 2.1.4 市场均衡

价格涨落的过程可能是简单的,也可能是复杂的。最简单的价格波动过程就是拍卖。在拍卖中,买卖双方可以用投标的方式即刻对过剩和短缺作出反应。在股票市场上,买主和卖主通过代理人——股票经纪人进行交易。在食品、药品、服装、金属等许多市场上,长长的一串中间人在最初的制造者和最后的消费者之间进行尽可能有利可图的讨价还价。短缺也是卖主受消费者拥戴的一种表现,它说明消费者宁可接受较高的价格也不愿空手而归。由于买主不会主动要求提价,短缺就向从制造者到零售商的所有卖主提供了一个涨价的信号。

让我们通过天然气这个具体的例子对价格波动

过程做进一步的研究。假定政府不出面干预天然气的价格。当市场价格暂时低于均衡价格时,天然气的短缺随即发生。但是,未必所有的用户都能马上察觉,因为尽管短缺存在,有些用户仍然可能用低价买到足够他们使用的天然气。而无法买到足够数量天然气的消费者为了保证自己所需的天然气,宁可出大价钱。于是,卖主就会把天然气售给出价最高的消费者。短缺的商品在市场上倒手的过程中,新的消费者群会出更高的价格。提价和短缺最终会得到缓解,一方面是由于买主需求量的下降,另一方面也是由于天然气供给量的增加。这种沿供给和需求曲线的运动迟早会出现。在市场所决定的某一价格下,当所有的买主都能够得到他们需要的数量而所有的卖主都能够卖掉他们希望出售的数量时,一个均衡价格就建立起来了。在均衡状态下,暂时再没有使价格发生变化的动力。

均衡价格通常并不是在市场受到扰动后立刻就能建立起来,并保持下去的。在这个价格调节的过程中,均衡是其最终趋向,这就是一个价格顺市场运动方向的变化过程。正如一个弹子掉入果盆中之后就会一直滚动,直到达到一个静止位置才会罢休一样,在市场价格越来越趋于接近均衡位置的均衡运动过程中,可能是忽而过高、忽而过低,呈滚动状态。

供给关系和需求关系可用函数表达,写成如下的形式:

需求量:$Q_d = f(P, P^s, P^c, I, N, \cdots)$

供给量:$Q_s = f(P, w, r, T, \cdots)$

令转移参数(非价格参数)保持不变,这两个方程式是需求曲线和供给曲线相应的函数表达式。建立均衡就是要找出使需求量与供给量相等的价格。用使需求方程式与供给方程式相等的方法即可得到均衡价格:

处于均衡位置时,$Q_s = Q_d$ (2.1.4)

这个价格可以同时满足消除短缺与过剩的条件;所以方程式2.1.4是需求曲线与供给曲线相交的代数表达式。它是由需求方程式和供给方程式构成的系统方程的解。

总之,无论何时,只要价格高于均衡值,多余的库存就要迫使价格下跌;反之,当价格低于均衡值时,失望的消费者就要促使价格上涨。在一个完全自由竞争的市场上,由于市场总是趋向于均衡,所以过剩和短缺也总是趋于自动解除。运动参数——价格,在市场分析中充当了主要的角色,因为它是唯一能够影响到市场各个角落供求状况的经济变量。

十四、市场功能

我们已经看到了市场机制是如何决定价格的,现在让我们来研究价格的社会意义。在决定价格和产品(门类和产量)的过程中,市场系统具有引导(Guidance)、调节(Rationing)、传递信息(Imformation)、非人格性(Impersondity)以及任务分担(Allocation of tasks)等功能。

1. 引导

蜂蜜价格的上涨促使有关企业增加了蜂蜜的生产和销售。于是,浪费者对蜂蜜需求增长的信息通过价格传递给供给者,而且价格的调整促使企业生产出浪费者所需增加的那部分蜂蜜。

通过这种途径,引导着社会中的稀缺资源按浪费者的需求方向流动。资源被价格机制所引导;价格调整向企业发出信号,当需求增加引起价格上涨时企业便增加生产,而需求下降引起价格下跌时企业便压缩生产。价格沟通了买主与卖主之间的信息交流。这种信息交流在非市场经济结构中会以其它形式出现。

在蜂蜜这个事例中,企业将致力于使产量在短期内增加。从长远来看,这种较高的价格还会将一些新的企业从其它行业中吸引过来,如果他们指望从蜂蜜业中获得超过他们原来所在行业的利润的话。当新的企业被吸引到这个行业来后,蜂蜜的产量就会增长,结果又将使价格下跌。

简而言之,浪费者需求的增长使价格上涨,刺激生产蜂蜜的企业在近期内增加产量,从长远看还可能吸引来更多的蜂蜜生产者。在把可用于其他用途的资源引向蜂蜜业生产的过程中,价格具有引导的功能。

2. 调节

对蜂蜜的需求的增长最初引起了短缺。卖主的供给量限制了消费者在价格下能够买到的蜂蜜数量,尽管他们希望在这个价格下买到更多的蜂蜜。如何确定让哪些消费者失望和放弃蜂蜜的哪些用途呢?显然这是一个如何调节的问题。最简单的调节方法是价格调节,在其作用下,价格将会上涨。高价供给的蜂蜜会使一些消费者转而采用蜂蜜的其它替代品或是放弃蜂蜜的某些不太重要的用途,以此来减少对蜂蜜的需求量。在非市场经济或受控市场经济中,则必须使用其他的方法在消费者中调节短缺。

3. 传递信息

价格系统廉价向市场参与者提供信息。生产者

通过市场价格来判断消费者是否对他们的产品感兴趣;消费者通过有关商品的价格决定购买商品的品种和数量。此外,市场还提供在何处能否得到商品的信息。你若知道了加油站的位置,通常也就知道了在哪里能够买到汽油了。然而,在1979年时却并非如此。当价格控制造成汽油短缺时,统一排队、限额购买和无可奈何地关闭加油站,使得人们很难搞清从什么地方可以买到汽油。只要非价格分配系统取代了价格分配,获得从什么地方可能得到多少商品的信息与研究费用必将上涨。

4. 非人格性

价格系统对货币交易发生作用。只要付得起咨询费,任何买主都可买到商品。市场交易的这种非人格性有两个重要的意义:首先,市场满足的是需求,而不是需要。只有那些付得起钱的人才能够得到商品和服务;而对于无力按市场价格付钱的合法消费者来说,尽管他们有需要,这种愿望也不能得到满足。市场对购买力做出的反应是冷酷无情的,就这个意义上说,市场没有良心。

第二个特点是它掩盖了商品买卖间的真实情况。在均衡价格下,供给量等于需求量,这时,没有卖主肯损失利润去为顾客提供服务,因为那样的话顾客转脸就可以把商品倒卖掉。在短缺期间,卖主特别会为了两种原因而拒绝与某些顾客做生意:(1)根据人为的特征区别对待(如种族、宗教、性别等);(2)根据顾客的价格区别对待(哪些消费者最重要)。在价格控制下,由失望的消费者排成的长队使卖主可以在不损失利润的情况下对买主挑挑拣拣。因此,在必须把商品卖给任何一个有钱人的市场中,市场系统的这种非人格特性,一般在检验人们的品行和防止滥用权力方面,起到了一个虽不全面但又十分重要的作用。

5. 任务分配

当买主卖主都可以使用价格这个信号的时候,双方可以很容易地计算和比较自己的选择带来的利益和付出的费用。所有的消费者都必须决定究竟是依赖于市场所提供的商品、服务、训练和机会,还是谋求建立一定程度的、自己拥有商品和提供服务的纵向联合(vertical integration)。例如:消费者可以由市场为他们提供所有的打字服务,也可以买一台打字机自己学习打字。企业可以依靠市场提供生产所需的资源,也可以采取自己生产和贮藏必需资源的方式实行纵向联合。在纵向联合与依赖市场之间所进行的有效权衡,取决于消费者对利益和费用所进行的抉择,而利益和费用是由市场价格决定的。

当市场机制遭到破坏时如何进行任务分配的抉择呢?价格控制往往会导致囤积,它意味着买主选择了部分地贮藏存货来替代依赖市场,设想有这样一个无能的市场系统,市场的分崩离析迫使消费者去囤积服装、牙膏、肥皂,乃至冰箱、汽车等以备将来使用。另外,在市场控制中被扭曲了的价格信号会使究竟是买还是租的决策发生偏差。市场控制促进了这一占有形式——纵向联合的发展。市场中的这种经营方式,阻碍了能够提供有效产销归属的市场功能的发挥。

第二节　需求分析与估计

从许多方面看,决定企业获利能力的首要因素是市场上对其产品的需求。不论企业的生产过程如何高效,也不论其财务经理、人事经理等高级管理人员多么精明能干,除非其产品已有需求或将有需求,或者能生产出一批适应需求的新产品,否则,企业是不能经营得好的。

由于需求是决定企业获利能力的一个主要因素,对未来需求的估计便成了企业全部计划活动的关键。企业的生产决策受到其潜在需求函数的很大影响。例如,若需求比较稳定,可以安排长期的连续的生产过程;如果需求经常波动,那就必须采用灵活的生产方法或保持大量库存。财务政策也受企业产品市场的需求情况的影响;如果产品需求很大并日益增长,财务经理必须设法满足企业增加投资的需要。同样,人事经理要制订招工计划和职工培训计划,保证供应足够的劳力去生产并销售其产品。

罗克特—甘布尔公司(辛辛那提),在1968年引进了普林格尔公司的油煎土豆片。到1981年它在这一产品上的亏损额达到了2亿美元。在3年时间里,福特汽车公司在它所生产的埃德塞尔牌汽车上损失了2亿5千万美元。RCA公司(原名:林—特姆科—沃特公司)1981年计划销售录像唱片机200000台,但实际销售还不到70000台。在20世纪70年代后期和1980年,美国汽车制造者没有预料到消费者对小型轿车需求的增长,从而使他们的汽车库存积压创了记录。这种预测错误尤其使汽车工业灰心丧气,因为他们在估计其产品需求上做出了大量努力,花了大量金钱。

显然,企业越能准确地估计其产品的需求情况,它就越能准确地确定其利润最大化的产量和价格或

确定是否应生产某种产品。

一、需求函数理论公式

需求一词的定义是：在一定时期内和一定条件下，顾客们愿意购买某种货物或劳务的总量。例如，时期可能是一年，条件可能包括该种产品的价格、竞争产品的价格和供应程度、价格的预期变动、消费者的收入及其兴趣和爱好以及广告费等。消费者愿意购买这种产品的数量，即对该种产品的需求，取决于所有这些因素。

一种产品的需求函数表示该种产品的需求量与影响这个需求量的诸因素之间的关系，可写成如下一般的函数形式：

产品 X 的需求量：$Q_x=f$(x 的价格、竞争产品价格、价格的预期变动、消费者的收入及其兴趣和爱好、广告费等)　(2.1.5)

方程 2.1.5 所表示的一般需求函数实际上只是列出了许多影响需求的变量，应用于管理决策的需求函数则必须是明确的。也就是说，需求量与每个自变量的具体关系必须明确起来。为了举例说明问题，我们来分析一下汽车的需求，并确定需求函数如下：

$$Q=a_1P+a_2Y+a_3P_{op}+a_4C+a_5A \quad (2.1.6)$$

这一方程表明：汽车在某年内的需求量 Q 是汽车平均价格 P、人均可支配收入 Y、人口 P_{op}、信贷获得指数 C 以及广告费 A 的线性函数。a_1、a_2、…、a_5 称为需求函数的参数。现在，我们暂且假定这些参数为已知，并且假定需求函数能准确地预示汽车的需求量。

将一组假设的参数值代入方程 2.1.6，得

$$Q=-3000P+1000Y+0.05P_{op}+1500000C+0.05A \quad (2.1.7)$$

方程 2.1.7 表明：汽车平均价格每提高 1 美元，汽车需求量将减少 3000 辆，人均可支配收入每增长 1 美元，它将增加 1000 辆；人口每增加 1 人，它将增加 0.05 辆；信贷获得指数每增加 1 单位，它将增加 1500000 辆；广告费用多支出 1 美元，它将增加 0.05 辆。

如果在方程 2.1.7 中，各个参数分别乘以各自的变量的值，然后把这些乘积加起来，将可得到来年汽车的估计需求量。表 2.1.5 列出了这个计算过程，表明在假设各自变量的确已确定的情况下，汽车的需求量估计约为 9500000 辆。

表 2.1.5　用假设的需求函数估计汽车需求量

(1)自变量	(2)来年自变量估计值	(3)参数	(4)估计总需求
平均价格	3000 美元	－3000	－9000000
人均可支配收入	2000 美元	1000	2000000
人口	200,000000 美元	0.05	10000000
信贷获得指数	100	1500000	1500000
广告费	100000000 美元	0.05	5000000
			总需求 9500000

二、需求曲线理论

需求函数规定了需求量与决定需求的全部变量之间的关系。需求曲线是需求函数的一部分，它在所有其他自变量的作用保持不变时，反映了某种产品的价格与需求量之间的关系。一般说，一条需求曲线

是以图形来表示的。在需求函数中,除了产品的价格外,其余的自变量都假设不变。例如,在方程 2.1.5 及表 2.1.5 的汽车需求函数中,我们假定消费者收入、人口、信贷情况及广告费都不变,然后去考查汽车的价格和需求量之间的关系。

为了阐明这一过程,我们考查方程 2.1.7 及表 2.1.5 中列出的关系。假定消费者收入、人口、信贷情况及广告费都固定于表 2.1.5 的数值,汽车的价格变动与需求量变动之间的关系就可表示如下:

$$Q = -3000(P) + 1000(2000) + 0.05(200000000) + 1500000(1) + 0.05(100000000)$$
$$= -3000P + 2000000 + 10000000 + 1500000 + 5000000$$
$$= 18500000 - 3000P \qquad (2.1.8)$$

代表汽车需求曲线的方程 2.1.8,可以用图 2.1.5 的形式表示出来(假定汽车需求函数的所有其他变量的值为已知)。从图中可以看出:价格的降低导致需求的增加;反之,价格上升则导致需求减少。绝大多数产品的情况都是如此。

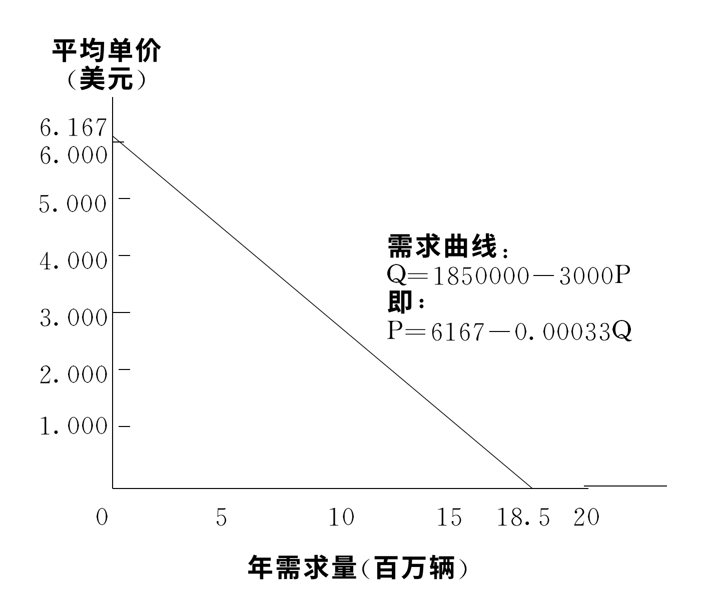


图 2.1.5

三、需求函数与需求曲线的关系

需求函数和需求曲线的相互关系可用图形来表示。图 2.1.6 绘出了汽车的三条需求曲线:D_1、D_2 及 D_3。各条曲线都是按图 2.1.6 的方式画出来的,它们分别代表在需求函数中所有其它变量值保持不变的情况下的价格和数量的关系。拿需求曲线 D_1 来看,如果价格是 3000 美元,可销售 9500000 辆汽车;如果价格是 3500 美元,则只有 8000000 辆的需求量。象这样一些变化可以说是沿着同一条需求曲线的移动。

需求曲线的移位是指一条需求曲线转移为另一条需求曲线。这种现象表明:在产品需求函数中有一个或更多的非价格变量发生了变化。例如,D_1 移位为 D_2 的原因可能是收入或广告费的降低,也可能是信用紧缩或这些变化和其他变化的结合。

现在来考查一下需求曲线从 D_1 转移到 D_2、再转移到 D_3 的结果。当汽车价格为每辆 2500 美元时,需求量从 11000000 辆下降到 8500000 辆,再降到 5000000 辆。换言之,如果需求量固定不变,比如 8000000 辆,它们的售价只能随着需求曲线从 D_1 转移到 D_3 而逐步降低,从 3500 美元下降到 1500 美元。需求曲线转移的结果是每一个售价各有一个较低的需求量。其转移原因可能是可支配收入降低、信用紧缩、广告活动减弱或这些因素同其他因素的结合。

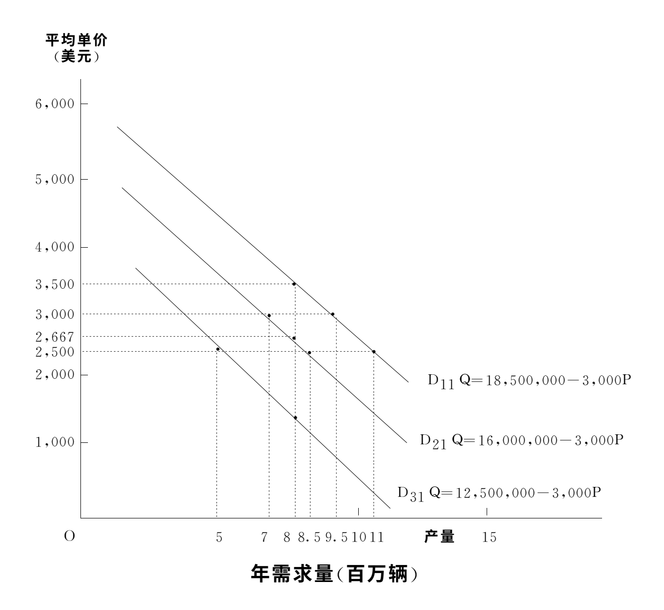


图 2.1.6

四、需求价格弹性

最常用的弹性测定R度是需求的价格弹性。它为测定产品需求量对产品价格变化的反应程度提供了一个标准（假定在需求函数中所有其它变量值保持不变）。

应用点弹性公式计算需求价格弹性如下：

价格点弹性：$\in_p=\frac{\partial Q}{\partial p}\cdot\frac{p}{Q}$　(2.1.9)

在这里，$\frac{\partial Q}{\partial p}$是需求函数对价格的偏导数，p 和 Q 是需求曲线某点上的价格和需求量。

价格点弹性的可参照方程 2.1.7 予以阐明，方程 2.1.7 可用来绘出图 2.1.6 的需求曲线 D_1。

$$Q=-3000P+1000Y+0.05P_{op}+1500000C+0.05A \quad (2.1.7)$$

该需求函数对价格的偏导数是：

$\frac{\partial Q}{\partial p}=-3000$（一个常数）

现在，让我们计算需求曲线两个点（第 1 点：$p_1=3000$ 美元，$Q_1=9500000$ 辆；第 2 点：$p_2=3500$ 美元，$Q_2=8000000$ 辆）上的$\in_p$：

$$\in p_1=\frac{(-3000)3000}{9500000}=-0.95$$

$$\in p_2=\frac{(-3000)3500}{8000000}=-1.3$$

计算结果表明：在需求曲线 D_1 的 3,000 美元价格点上，价格每变化 1%，会导致需求量 0.95 的变化；而在价格 3500 美元的点上，价格每变化 1%，却将导致需求量 1.3%的变化。这个例子说明价格弹性可能沿着同一条需求曲线变化：$\in_p$ 的绝对值随着价格的提高和需求量的减低而增加。

还要注意：价格弹性是负值。这是因为大多数货物与劳务的需求量是朝着与价格变动相反的方向变动的。因此，在本例中，在价格为 3000 美元的点上，价格每增加（减少）1%，需求量就减少（增加）0.95%。

如用弧弹性概念，价格弹性方程如下：

$$价格弧弹性=Ep=\frac{(Q_2-Q_1)/(Q_2+Q_1)}{(P_2-P_1)/(P_2+P_1)}=\frac{Q_2-Q_1}{p_2-p_1}+\frac{p_2+p_1}{Q_2+Q_1}$$

在价格从一点变为另一点的场合下，这一公式特别有助于分析需求对价格变化的平均灵敏度。例如，从 3000 美元变为 3500 美元的平均价格弹性是：

$$Ep=\frac{8000000-9500000}{3500-3000}\cdot\frac{3500+3000}{8000000+9500000}$$

$$=\frac{-1500000}{500}\cdot\frac{6500}{17500000}=-1.113$$

由于价格弹性不同，一个给定的价格变化会导致销售收入总额增加、减少或保持不变。如果我们对价格弹性有个正确估计，就能准确地估计出价格变

动将带来多少总收入。

五、弹性需求、单一需求与非弹性需求

对绝大多数产品来说,价格弹性处于从 0 到大约—10的范围内。然而,为了便于进行决策,可以标出三个具体范围。用 $|\in_p|$ 表示价格弹性的绝对值,这三个范围规定如下:

(1) $|\in_p|>1.0$,定义为"弹性需求"。

例如: $\in_p=-3.2$, $|\in_p|=3.2$

(2) $|\in_p|=1.0$,定义为"单一弹性"。

例如: $\in_p=-1.0$, $|\in_p|=1.0$

(3) $|\in_p|<1.0$,定义为"非弹性需求"。

例如: $\in_p=-0.5$, $|\in_p|=0.5$

所谓单一弹性,是指产品需求量变化百分率除以价格变化百分率所得之商等于—1 的情况。由于价格与需求量存在有逆关系,价格弹性等于—1,这意味着价格变化对销售收入的影响刚好被需求量的变化对销售收入的影响所抵销。结果是销售总收入,即产品的价格与需求量的乘积,保持不变。如果是弹性需求(即 $|\in_p|>1$),需求量的相对变化比价格的相对变化大,这样,价格的一个给定百分率的增加将导致需求量的一个较大百分率的减少,结果使销售总收入降低。所以,如果需求是弹性需求,价格的提高将会减少销售总收入,而价格的降低则会增加销售总收入。最后,如果需求是非弹性需求,价格的增长只能造成需求方面较小程度的下降,这将会使销售总收入有所增加。上述这些关系可概括如下:

(1)单一弹性: $|\in_p|=1.0$,销售总收入不受价格变动的影响。

(2)弹性需求: $|\in_p|>1.0$,销售总收入随价格下降而上升。

(3)非弹性需求: $|\in_p|<1.0$,销售总收入随价格上升而增长,随价格下降而减少。

六、弹性极端情况

价格弹性可能在 0(完全非弹性)与 $-\infty$(完全弹性)之间变动。为了说明起见,首先考察一下需求量与价格无关的极端情况,即不管价格高低,需求量 Q^* 总是固定不变。价格弹性(用点弹性定义)是指需求函数对价格的偏导数 $\frac{\partial Q}{\partial p}$ 乘以比率 p/Q,即:

$$\in_p=\frac{\partial Q}{\partial p}\cdot\frac{p}{Q} \tag{2.1.10}$$

此情形下,不论是什么价格,产品的需求量始终保持不变,所以,偏导数 $\frac{\partial Q}{\partial p}$ 等于 0。因此,该种产品的价格弹性将等于 0。

另一种极端情况就是无限弹性, $\in_p=-\infty$。正确绘出的需求曲线的斜率 $\frac{\partial Q}{\partial p}$ 是 $-\infty$,所以,方程 2.1.10 中 $\in_p$ 的值必然为 $-\infty$(不管 $\frac{p}{Q}$ 比率如何)。

我们应当了解这些极端情况的经济特性和数学特性。面临一条垂直的完全非弹性需求曲线的企业,不管定价高低,总是可以销售 Q^* 单位的产品。因此,它可以无限地开拓它的市场,从理论上讲,可以掠夺所有顾客的收入或财富。反之,如果企业面临一条水平的完全弹性需求曲线,在价格为 $p*$ 的水平上,它可以销售无限量的产品,但销售一提价,就会丧失所有需求。在现实世界中,这两种极端情况都不存在。但是,销售必需品的垄断企业(如自来水公司)具有相对完全非弹性需求曲线;而竞争激烈的产业部门(如农业)的企业,则往往面临着相对完全弹性曲线。

七、价格弹性、边际收入与总收入之间的关系

考查图 2.1.7 和表 2.1.6,可以进一步弄清上述价格弹性与总收入的关系,加深理解这种关系在需求分析中的重要性。可以看出:边际收入在需求曲线的价格弹性区间为正值,在非弹性区间为负值,在 $\in_p=-1$ 处为零。

表 2.1.6 价格弹性与销售收入的关系

价格	数量	总收入	边际收入	价格弹性 *
p	Q	TR=P.Q	MR=ΔTR	E_p
100	1	100		
90	2	180	80	−6.33

价格	数量	总收入	边际收入	价格弹性＊
80	3	240	60	－3.40
70	4	280	40	－2.14
60	5	300	20	－1.144
50	6	300	0	－1.100
40	7	280	－20	－1.69
30	8	240	－40	－0.47
20	9	180	－60	－0.29
10	10	100	－80	－0.16

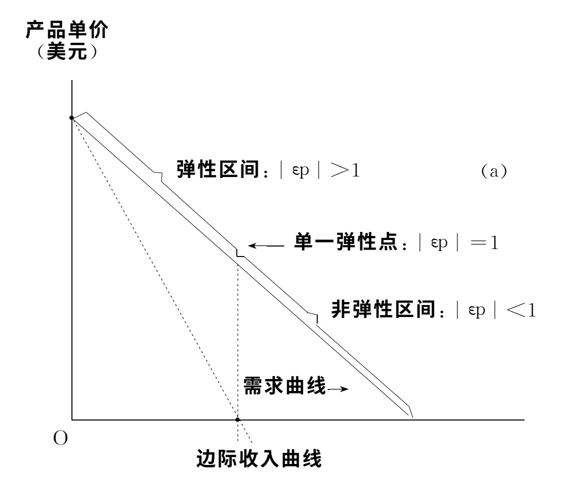


图 2.1.7　(a)价格弹性、边际收入和总收入的关系

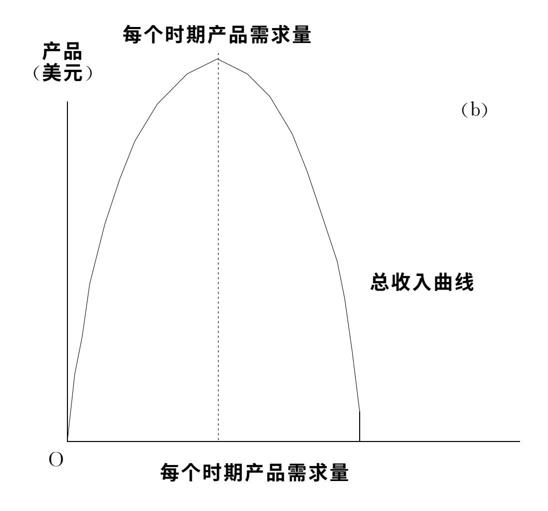


图 2.1.7　(b)价格弹性、边际收入和总收入的关系

图 2.1.7(b)绘出了有关的总收入曲线。在 MR

>0的弹性区间，由于降价促使需求量增长而增加的总收入足以抵销降价所减少的总收入，总收入随价格降低而增加。总收入在$MR=0$的单一弹性点上最大，因为在那里，需求量增长所增加的销售总收入正好抵销单价降低所减少的总收入。而在$MR<0$的非弹性区间，总收入随着价格的下降而减少。这是由于：虽然随着价格的降低，需求量会不断增加，但需求量增加率小于价格降低率，从而不足以抵销单位产品销售收入的减少。

表2.1.6中的数字例子说明了这些关系。当需求量为1—5个单位时，可看出需求是弹性的($|\epsilon_p|>1$)，降低价格导致总收入的增加。例如，价格从80美元降到70美元，则需求量从3个单位增至4个单位，边际收入在这个需求量范围内为正值，总收入从240美元增至280美元。需求量在6个单位以上(价格低于50美元)时，需求是非弹性的($|\epsilon_p|<1$)。在这里，降低使总收入减少，因为需求量增加的影响不足以抵销单价降低的影响。由于需求量的增大而减少了总收入，边际收入必然是负值。例如，价格从30美元降到20美元，总收入就从240美元降为180美元，尽管需求从8个单位增加到9个单位。在这里，边际收入为-60美元。

八、价格弹性的决定因素

为什么一种产品的需求的价格弹性高，而另一种产品的需求的价格弹性低呢？一般地讲，价格弹性之所以不同，有三个主要原因：(1)一种物品被一般消费者视为必需品的程度；(2)消费者获得同样需求的代替品的可能性；(3)消费者用于购买这种物品的收入份额。象食盐和家用电灯等必需品，需求量比较稳定，不管价格高低，居民几乎都要购买，至少在习惯形成的价格升降范围内是如此。这些物品没有类似的代用品。另外，如葡萄等产品，虽为人们喜爱，但面临较多的竞争，其需求量将在很大程度上取决于价格。

与此相似，消费者需用很大一部分收入去购买的贵重物品，其需求量对价格的灵敏性相对地说就要大一些。另一方面，低档产品的需求量就不那么灵敏，因为消费者花在这些商品上的费用占其收入的比重很小，不值得花费时间与精力去计较它们的价格，可见，大件需求弹性总要比小件高些，比如说，汽车需求的价格弹性就高于火柴。

九、价格弹性的某些用途

价格弹性有很多用处。首先，企业在决定产品价格时，需要知道自己产品的需求曲线的弹性。例如，一个谋取最大利润的企业决不会选择在其需求曲线的非弹性区间降价，因为这样做将会减少总收入，而且产量的增加又会增加总成本。其结果将是利润急剧下降。企业即使在需求有弹性的范围内降价，也不一定有利可图。产品降价能否获利，这要看降价导致的边际收入是否超过新增产量的边际成本。价格弹性可以用来回答以下两个问题：

(1)价格上涨5%对销售额有什么影响？

(2)销售额增加20%，价格需要降低多少？

自1973—1974年石油禁运以来，证明价格弹性重要性的一些事例，都同此后出现的能源危机有关。首先，由于燃料成本激增，电力公司不得不大大地提高电费率。这样就产生了一个问题：价格增长会使需求减少多少，从而使将来所需的生产能力减少多少？也就是说，电力的价格弹性如何？由于建设发电厂需要的时间特别长，并因动力供应中断会引起国民经济严重混乱，对电力公司及电力消费者来说，这都是一个十分重要的问题。

同样，价格弹性是能源危机期间国家石油政策辩论中的一个重点。有些工业部门及政府的经济专家认为：石油产品的价格弹性很大，1973年末和1974年初石油价格的大幅度上涨，会大大削减石油需求量，从而消除石油供需的脱节。另外一些专家则认为：石油价格弹性很小，只有采取非常措施，才能削减需求，克服供给不足，因而需要实施一种配给制度来代替在市场上自由出售石油产品。美国关于应否管制天然气价格的争论，同样集中在这些问题上。这些紧密相关的能源问题至今尚未解决。但是，很明显，价格弹性分析在辩论中将起着越来越重要的作用。

在管理决策中反映价格弹性的重要性的另一个事例，是1978年各航空客运公司普遍采用票价折扣办法。许多折扣比标准票价低30%到40%。降低票价能不能吸引更多的旅客以抵销从每个乘客身上得到的收益的减少，这个问题同航空客运需求的价格弹性问题是有直接联系的。

十、需求的收入弹性

对许多产品来说，消费者的收入是决定需求的一个重要因素。通常，它和价格、广告费、信贷条件及

需求曲线中的其它变量是同等重要的。对于奢侈品如外国造赛车、乡村俱乐部成员资格、艺术珍品等，更是这样。在另一方面，盐、面包、火柴等基本生活用品对消费者收入变化的反应是不大灵敏的。消费者收入不管如何变化，他们对这些商品的购买量总是相当稳定的。

在影响需求的其他因素不变的条件下，需求的收入弹性是测定需求量的消费者收入变化反应程度的标准。如果利用微分方程，令 I 代表消费者收入，那么，点收入弹性将为：

$$\in_1=\frac{\partial Q}{\partial I}\cdot\frac{I}{Q} \qquad (2.1.11)$$

消费者收入与购买量一般是同向移动的。这就是说，消费者收入与产品销售量成正相关，而不是逆相关。所以，$\frac{\partial Q}{\partial I}$以及$\in_1$都是正值。少数低档商品就不是这样。例如，豆类、马铃薯等产品的需求随消费者收入增加而减少，因为较贵的商品将取而代之。一般说，消费者对大多数产品的需求与其收入成正比关系，这些产品称为正常商品或者高档商品。

为了探讨某一收入区间的收入弹性（不是点收入弹性），我们要用反映弧弹性关系的如下方程：

$$E_1=\frac{(Q_2-Q_1)/(Q_2+Q_1)}{(I_2-I_1)/(I_2+I_1)} \qquad (2.1.12)$$

此式用来衡量产品需求对消费者收入变化（从 I_1 变到 I_2）的平均相对反应程度。

对于大多数产品来说，收入弹性是正值。这表示：随着经济的发展和国民收入的增长，居民对产品的需求也会增加。不过，弹性系数的大小也很重要。举例说，如果某种产品的$\in_1=0.3$，这就意味着，消费者收入每增加 1%，他们对产品的需求仅增长 0.3%。这样，该种产品就不能保持它在国民经济中的相对重要性。又如另一种产品的收入弹性为 2.5，需求增长速度为收入增长的 2.5 倍。由此可见：如果某种产品的$\in_1<1.0$，该种产品的生产部门，将不能按比例地分享国民收入的增长额；而如$\in_1>1.0$，该种产品的生产部门将在国民收入的增长额中得到一个超过比例的份额。

这些关系对于企业及政府机构制订方针政策都有重要意义。需求函数的收入弹性高的企业，在国民经济上升期间有良好的发展机会，所以，对国民经济活动的预测在它们制订计划时发挥重要的作用。而需求函数的收入弹性低的企业，对国民经济活动水平的反应就没 那么灵敏了。这也有好处，因为后一类企业基本上不怕萧条，但它们由于不能充分分享经济成长的利益，可能进入别的部门去寻找较好的发展机会。

收入弹性还能在企业的销售活动中起重要的作用。如果人均收入或户均收入被发现是决定某种产品需求的一个重要因素，这就可能影响产品销售的区域与销路的性质。收入弹性可能对广告宣传与其他推销活动有影响。例如，许多提供高收入弹性商品的企业，致力于向商业界、法律界、医疗界等的年轻专业人员进行广告宣传，主要就是因为随着这些人收入的增加，将来和他们做交易的可能性很大。

收入弹性问题在若干关键国民经济部门中显出了它的重要性。例如，多年来农业发生了许多问题，其部分原因在于很多食品的收入弹性小于 1。这一事实使得农民的收入难以赶上城市工人。这一问题使得联邦政府严重不安。

多少与此相似的另一个问题是住房问题。自第二次世界大战结束以来，美国国会及历届总统均曾宣称改善美国居民的住房条件是国家的主要目标之一。如果住房的收入弹性高，超过 1.0，那么，改善住房条件自然成为繁荣经济的副产品；而如住房的收入弹性低，增加的收入中只有一个相当小的份额花在住房上，那末，即使在经济繁荣、收入增长的条件下，住房条件也不会有多大改善。在这种情况下，政府就需要直接采取行动（如供给公用住房、实行房租与利息补贴等），以便使住房条件提高到要求的水平。总之，不仅住房的收入弹性成了国家住房政策辩论中的一个重要论题，而且正是这些辩论大大地推动了经济学界对收入弹性的理论与计量的研究。

十一、需求的交叉弹性

许多产品的需求受其它产品的价格的影响。例如，牛肉需求量与一种几乎相同的代替品——猪肉的价格相关。随着猪肉价格的上涨，消费者对牛肉的需求量也增加，因为他们将以牛肉取代现在价格较高的猪肉。

一种产品的价格与第二种产品购买量之间的上述正相关的关系适用于所有互替品，另一些产品（如录音机与录音带，像机与胶卷）之间则表现出完全不同的另一种关系。这里，一种产品的提价一般会引起另一种产品需求的减少。这种逆相关的产品称为互补品。它们被一道使用而不是互相取代。如果两种产品总是一道使用（如瓶与瓶盖），对它们的需求就称为联合需求。

交叉弹性的概念用来考查某一种产品需求对另一种产品价格变化的反应程度。根据下列方程,可求出点交叉弹性:

$$\in_{px}=\frac{\partial Q_y}{\partial p_x}\cdot\frac{px}{Qy} \qquad (2.1.13)$$

在上式中,Y 及 X 是两种不同的产品。至于弧交叉弹性方程,也可按上述同样方式列出。

互替品的交叉弹性总是正值——一种产品的价格与另一种产品的需求量按同一方向变动。互补品的交叉弹性总是负值——一种产品的价格与另一种产品的需求量按相反方向变动。至于两种互不相关的产品,其交叉弹性为零或接近于零,则表明一种产品的价格变化对另一种产品的需求没有影响。

我们可以用下面的一个未具体指明内容的产品 Y 的需求函数来说明交叉弹性的概念:

$Q_y=f(p_w,p_x,p_y,p_z,I)$

在这里,Q_y 是 Y 产品的需求量,p_w,p_x,p_y,p_z,是 W,X、Y、Z 等产品的价格,I 是消费者可支配的收入。为了简化例子,假设只有这些自变量影响因变量 Q_y,并假设已估计出该需求函数的参数如下:

$Q_y=5000-0.3p_w+0.2p_x-0.5p_y+0.000001p_z+0.00371$

Q_y 对其它产品价格的偏导数为:

$\frac{\partial Q_y}{\partial p_w}=-0.3$

$\frac{\partial Q_y}{\partial p_x}=+0.2$

$\frac{\partial Q_y}{\partial p_z}=0.000001\approx0$

由于 p 与 Q 总是正值,p_w/Q_y、p_x/Q_y、p_a/Q_y 也是正值。因此,例如三个交叉弹性的符号决定于它们的偏导数:

$\in p_w=(-0.3)(\frac{p_w}{Q_y})<0$,因此,W 与 Y 为互补品。

$\in p_x=(0.2)\frac{p_x}{Q_y}(>0$ 因此,X 与 Y 为互替品。

$\in p_z=(0.000001)\frac{p_z}{Q_y})\approx0$,因此,Z 与 Y 彼此无关。

交叉弹性概念主要对下列两方面有用:第一,企业知道自己产品的需求对其它产品价格的变化可能起什么反应,这显然对企业有重要意义。这种信息对企业制订自身的价格策略,分析与各种产品有联系的风险问题,都是必要的。对于生产许多种产品、各种产品相互之间存在着明显的互替关系或互补关系的企业来说,这一点特别重要。第二,企业可以利用交叉弹性来测定部门之间的相互关系。举例说,一个企业从外表看来完全控制了某个市场,因为它是该市场上某种产品的唯一供应者。但是,如果这个企业的产品与有关部门的产品之间的交叉弹性很大,且为正值,那末,即使这个企业从狭义说可能是一个垄断者,它要是提高产品价格,也会把其销售额丢给有关部门的其它企业。

十二、经验需求函数的量度

在有些场合下,对需求关系,特别是对那些为预测短期需求量或销售量所必需的需求关系进行准确估计,是比较容易的。而在另一些情况下,甚至预测短期需求所需要的资料也很难取得,想要预测长期需求或测定某些具体的需求变量(如价格、广告费用、信用条件、竞争产品的价格等)对需求的影响,那就更加困难了。然而,这些需求关系却很重要,是值得企业有关人员花费较多的时间和精力去加以估计的,现在我们就来对这项估计工作进行研究。

十三、实验室试验法

实验室试验是估算需求弹性的一个方法。接受实验的人首先领到一笔收入和可供选购的商品清单(允许他们带走“买来的东西”常常是他们接受这种试验的动机)。在收入和商品价格不断变化的情况下,通过观察参试者的购买模式就可以搜集到相应的价格、收入和交叉价格弹性的数据。

用实验室试验法估算出的需求关系不大可靠。从举办消费者调查会中了解到的纯支出情况毕竟只是在很小范围内的抽样结果——无论对消费者人数还是产品的选择来说均为如此。例如,参试者对泰德牌洗衣粉涨价的反应就与生活中的实际情况不大相同,在实验里可供他们选择的代用品可能只限于奥克赛多和费尔斯·纳夫撒两个牌子,而在实际生活中可供消费者选购的各种牌子的洗涤剂则堆满了货架,直到天花板。另外,用这种方法实际上不可能得到远期反应的数据。最后,由于受试者知道所有的行为都会被记录下来,他们究意是否愿意泄露自己对各种商品的真正兴趣只能取决他们个人,所以据上得到的数据并不十分可靠。

十四、采访法

与其支付召开实验室调查会的费用,研究人员

往往倒宁愿去采访消费者中有代表性的抽样调查对象，以了解他们的偏好。如问每瓶强力牌漱口药水的价格为 1.39 美元，你一年要买几瓶？当收入增加 25%后你究竟是多买还是少买？多买还是少买多少？

通过采访消费者可以弥补实验室试验法的许多局限。它要求消费者对许多虚构出来的问题立即做出判断，而这些问题在他们的经历中是从未碰到过的。消费者在调查人员追根寻底的询问下不可避免地要泄露自己的真实嗜好。但是，采访法也仍然仅仅着眼于消费者在价格变化后的即期行为反应。

十五、市场试验法

行业的需求曲线可以通过改变市场中产品的价格、测量消费者的购买量所受到的影响而得到。最理想的试验品大概要数柑橘了。佛罗里达州州立大学的研究人员选择了密执安州的大瀑布城做为试验市场，在那里对三种柑橘的需求进行了研究——两种佛罗里达柑橘和一种加利福尼亚柑橘。该地区的好几家超级市场参加了这项试验。为了得到每个品种柑橘的价格弹性和相应的交叉价格弹性，在 31 天里所有的商店都同步进行了价格调查。

这个试验的结果很有趣。每个品种柑橘的价格弹性系数都接近于 3，这说明当价格上涨时消费者大量减少柑橘的购买量。交叉价格弹性也很有趣：所有的系数都是正的，这表明各品种间相互都是可以替代的。但是，两个佛罗里达品种之间的系数远大于任一佛罗里达品种与加利福尼亚柑橘之间的系数。这表明在实际上密执安州的消费者并不认为加利福尼亚和佛罗里达的柑橘彼此是十分相近的替代品。

对行业需求进行象这样的研究需要许多组织和机构的合作，尤其是参加试验的公司——它们必须甘冒在试验期间遭受利润损失的风险。由于进行这种试验的费用高昂，所以一般只能将其作为短期研究项目。价格变化的远期调整不能通过这种方法得到。也许这种研究方法最大的局限性在于它完全抹杀了公司的独立性，譬如在上述对柑橘的试验中所得到的数据，就是在所有参加试验的超级市场同时改变价格的情况下收集到的。但是，除非这些公司组成了一个卡特尔，而且共同参与价格决策（这样做既困难又违法），否则上述情况绝不可能发生。若某家独立的公司提高了它的柑橘售价，其它所有公司保持价格不变，一定会发现其弹性远大于在行业调查中所得到的数值，因为在进行行业调查时市内所有柑橘的售价都是同时上涨的。这种现象对于在公司（经营）的范围内的使用行业需求关系数据的作法又一次提出了警告。

十五、需求弹性统计法

与通过采访、调查会或市场试验等方法从消费者那里获得需求关系的数据相比，研究人员倒更喜欢使用统计学和经济学的方法从现有资料中去推导，这类研究主要采取两种形式：

时间连续性研究——测定由数月或数年组成的时间序列中价格和销量的数值，然后运用最小二乘法，或是运用其它几种统计学计算法中的任何一种方法求出（需求）曲线。

交叉项研究——在一个特定的时间段内，以消费者不同的收入等级、所处地理区域、年龄层次等为交叉项进行定量研究。

把经济学家的理论变为由能够反应消费者行为的参数组成的特征方程，肯定需要克服许多技术上和逻辑上的障碍。为了得到可靠的弹性系数，需要非常慎重细心，并且要找到严密的统计学和经济学计算技术的简便方法。我们于此不再继续进行弹性的定量法研究了，因为那已大大超出了本书的范围。但是，我们曾经提到过的那些弹性测定法肯定会由受过高级专业技能训练的经济学家来实现，并由管理部门审慎地用数字表示出来。

第三节　生产决策分析（一）投入要素的最优组合

在制订生产决策时，企业管理部门必须考虑生产什么和如何生产的问题。那些长期成功的公司，对这两个问题处理得颇为出色。生产自动唱片转换器的 BSR 公司就是其中一例。BSR 成了格莱德和其他公司不得不通过推销自己预先装配好的价廉质优的唱片转换的办法来与之竞争的劲敌。BSR 公司之所以有能力低价出售其产品是因为它能在生产过程中大量节省费用，BSR 公司取得这种节约部分地是通过简化唱片转换器（使用微型化电子学）和自制马达、旋转盘及其他零件。福特公司和通用汽车公司是两个另外的例子。这两个企业的长期成功至少可以部分地归因于精心的产品设计和有效的生产组织。现在有些象纳克公司这样的小钢厂能以比大钢厂更高的效率生产某些型号的钢材。这种高效率至少可以部分地归因于它们采用了象电弧高炉、连续铸造器这样的现代化设备和成功地把企业一般管理费控

制在很低的水平。

对需求进行分析和估计,主要是为了解决企业生产什么、生产多少的问题。接着就要解决怎样生产才能达到最大的经济效果。这里,又有两个问题:一是投入要素怎样组合才是最优?二是产品产量怎样组合才是最优?

投入要素怎样组合的问题,对现有企业来说,着重是要解决企业的作业率多高才最合理。对新建企业来说,则涉及选用什么样的技术方法和多大的生产规模问题。在管理经济学中,这些问题是通过对生产函数的分析和寻找最优解来解决的。

生产函数(The Production Function)反映投入与产出之间的关系。它的一般表示式为:

$$Q=f(x,y,\cdots) \qquad (2.1.14)$$

式中:Q—代表产量;

x,y⋯——代表诸投入要素,如原材料、设备,劳力等。

例如,$Q=2x+3y$ 这个生产函数表示:如 x 投入要素投入 1 个单位,y 投入要素投入 2 个单位,就可以得到某种产品的产量 8 个单位($=2\times1+3\times2$)。

需要指出的是,生产函数中的产量,是指一定的投入要素组合所可能生产的最大的产品数量,也就是说,生产函数所反映的投入与产出之间的关系以企业经营管理得很好、一切投入要素的使用都非常有效为假设的。

一个生产体系的投入、产出关系取决于该生产体系中设备、原材料和劳动力等诸要素的技术水平。所以,技术的任何改进,都会导致产生新的投入、产出关系,从而产生新的生产函数。不同的生产函数代表不同的技术水平。

如果企业的产量已定,寻找最优的投入、产出关系就是寻找最优的投入要素的数量组合,这种投入要素的数量组合应能使企业以最少的费用生产出这一定量的产品来。从这个意义上讲,生产决策分析也就是对如何投入进行分析和决策。

一、单一可变投入要素的最优利用

假定其他投入要素的投入量不变,只有一种投入要素的数量是可变的,研究这种投入要素的最优使用量(即这种使用量能使企业的利润最大),就属于单一可变投入要素的最优利用问题。这类问题在短期决策中经常遇到。例如,在短期内现有企业的厂房、设备都无法变更,要增加产量,只有增加劳动力,那么增加多少劳动力才是最优的呢?这就属于单一可变投入要素的最优利用问题。

二、总产量、平均产量和边际产量的相互关系

下面先举例说明这三者之间的关系。

假定某印刷车间,拥有 4 台印刷机。如果该车间只有 1 名工人,这名工人的产量一定有限,因为他不能利用他的全部时间来操作印刷机,他还必须亲自做许多辅助工作,如取原料、搬运等等。现假定这时他的日产量为 13 单位。如果车间增加到 2 名工人,尽管第 2 名工人的才干与第 1 名工人相同,但增加这名工人所增加的产量一定会超过第 1 名工人原来的产量。这是因为有了两个人就可以进行协作,协作可以产生新的生产力。现假定增加第 2 名工人所增加的日产量为 17 单位。此时总产量从每天 13 单位提高到 30 单位。同理,假定增加到 3 名工人时,总产量达到每天 60 单位。增加到 4 名工人时,即每人操作 1 台印刷机时,总产量上升到每天 104 单位。如果车间工人数增加到 5 名,总产量将继续上升,因为新增的第 5 名工人可以专做搬运等辅助工作,但第 5 名工人增加的产量会少于第 4 名工人增加的产量。现假定第 5 名工人使日产量增加 30 单位,使总产量达到 134 单位。如果工作数目增加到 6 名,第 6 名工人可能是个替换工,即当其他工人需要休息或有病时由他来替代,这样,也能增加产量,但增加的量更少了。如果工人继续增加下去,可以设想一定会达到这样的阶段,即增加工人不仅不会增加产量,而且还会使产量减少。例如,当工人太多,许多工人无活可干、到处闲逛,以致影响生产正常进行时,就会产生这种情况。

现在把这个例子中的数据列表如下,见表 2.1.7。在这里,总产量 Q 是指一定数量的工人所能生产的全部产量;平均产量是指每一工人的平均产量(=总产量/工人人数=Q/L);边际产量是指在一定数量劳动力时,增加 1 名工人引起的总产量的变化(=总产量的变化/工人人数的变化=$\Delta Q/\Delta L$)。需要指出的是,边际产量在生产决策分析中是一个很重要的概念。在这个例子中,它告诉我们,随着车间工人人数的增加,工人人数的单位变化,会给总产量带来什么影响。这一点对于寻求最优解是很有用的。

表 2.1.7　印刷车间每天的总产量、边际产量和平均产量

工人人数	总产量	边产量	平均产量
0	0	13	0
1	13	17	13
2	30	30	15
3	60	44	20
4	104	30	26
5	134	22	26.8
6	156	12	26
7	168	8	24
8	176	4	22
9	180	0	20
10	180	−4	18
11	176	16	

在总产量、平均产量和边际产量之间存在着下面三种关系。

(1)工人人数取某值时的边际产量等于总产量曲线上该点的切线斜率。

因为根据边际产量的定义,边际产量$=\Delta Q/\Delta L$。也就是说,当ΔL取很小值时,边际产量$=\frac{dQ}{dL}$。按照微分学知识,$\frac{dQ}{dL}$就是总产量曲线上当工人人数取某值时该点切线的斜率。

因此总产量曲线上的拐点(即斜率最大之点),也就是边际产量曲线的顶点。总产量曲线上的顶点(即斜率之点),也就是边际产量曲线上边际产量为零之点。

边际产量与总产量之间的这个关系告诉我们:当边际产量为正值时,总产量曲线呈上升趋势(斜率为正值),此时增加工人能增加产量;当边际产量为负值时,总产量曲线呈下降趋势(斜率为负值),此时增加工人反使产量减少;当边际产量为零时,总产量为最大(斜率为零)。

(2)工人人数取某值时的平均产量等于总产量曲线上该点与原点的连续线的斜率。

(3)当边际产量大于平均产量时,平均产量呈上升趋势;当边际产量小于平均产量时,平均产量呈下降趋势;当边际产量与平均产量相等时,平均产量为最大。

这是因为边际产量是指新增1名劳力会使总产量增加多少。如果边际产量大于以前的平均产量,它必然会使平均数上升。反之,如果边际产量小于以前的平均产量,就必然使平均数下降。如果边际产量等于平均产量,说明平均产量在这一点上即不上升,又不下降,正好处于顶峰(或谷底),这时的平均产量为极大(或极小)。

三、边际收益递减规律

从上面印刷车间的例子中我们看到,只要印刷机、车间面积等生产要素固定不变,随着劳动力的增加,在开始时,劳动力能与大量丰富的固定生产要素相结合,所以,其边际产量是递增的;但随着劳动力的继续增加,能与新增劳动力结合的固定生产要素越来越少,这时,边际产量就会递减。需要指出的是这不是一种偶然现象,而是各行各业的一个普遍规律。人们称之为边际收益递减规律。这个规律是由大量的观察所证明了的。它可具体表述如下:

“如果技术和生产的其他要素不变,增加其中某个要素的投入量,会使边际产量增加到一定点,超过这一定点,增加的投入量就会使边际产量递减。”

例如,在农业中,如果在固定的土地面积上增施化肥,开始时,每增加1公斤化肥所能增加的农作物数量是递增的,但当所施的化肥超过一定量时,每增加1公斤化肥所能增加的农作物的数量就会递减,此时,如继续增加化肥,就有可能不仅不增加农作物的产量,反而会导致农作物产量的减少。

在理解这个规律时,要注意两点:第一,收益递减规律是以其他生产要素固定不变,只变动一种生产要素为前提的。收益递减的原因就在于增加的生产要素只能与越来越少的固定生产要素相结合;第二,这一规律是以技术水平不变为前提的。如果技术条件发生了变化,就不再适用。

这个规律揭示了投入与产出之间的客观联系。因而,于我们研究企业的投入、产出关系是很重要的。它告诉我们,并不是任何投入都能带来最大的收益,更不是投入越多,收益一定越大。正因为这样,对企业的投入数量和组合进行科学的分析,对于正确决策是十分必要的。

四、生产的三个阶段

基于边际收益递减规律在起作用,经济学家根据可变投入要素投入数量的多少,把生产划分为三个阶段,见图2.1.8。

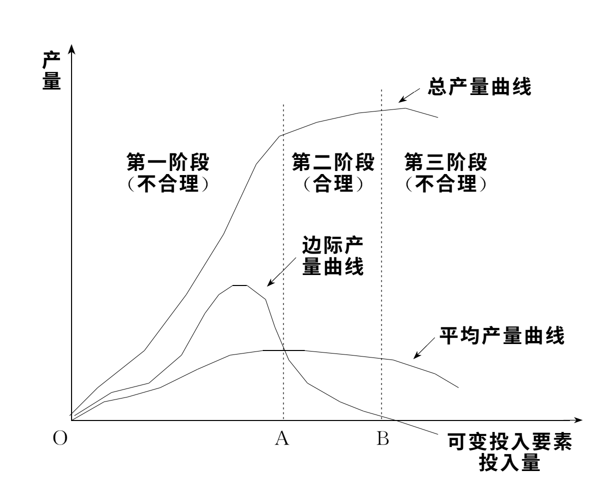


图2.1.8 生产的三个阶段

第一阶段:可变投入要素的数量小于OA。这一阶段生产函数的特征是可变要素的边际产量首先递增,然后递减。在这一阶段,总产量、平均产量均呈上升趋势。

第二阶段:可变投入要素的数量在OA和OB之间。这一阶段生产函数的特征是可变要素的边际产量是递减的,但仍为正值,不过要小于平均产量。平均产量呈递减趋势,总产量仍呈上升趋势。

第三阶段:可变投入要素的数量大于OB。这个阶段生产函数的特征是边际产量为负值,总产量和平均产量均呈递减趋势。

在这三个阶段中,第一和第三阶段在经济上是不合理的,只有第二阶段才是合理的。其原因可以从分析这三个阶段的成本看出。

第一阶段由于总产量呈上升趋势,所以,单位产品中的固定生产要素成本(即固定成本)呈下降趋势;又由于平均产量呈上升趋势,所以,单位产品中的可变投入要素的成本(即变动成本)也呈下降趋势。两者都呈下降趋势,说明在这一阶段,增加可变投入要素的数量能进一步降低成本。所以,可变投入要素的数量停留在这一阶段在经济上是不合理的。

第三阶段由于总产量呈下降趋势,所以单位产品的固定成本呈上升趋势;又由于平均产量呈下降趋势,所以单位产品的变动成本也呈上升趋势。两者都呈上升趋势,说明可变投入要的数量不能超过OB,否则就会使成本增高。可见,第三阶段也是不合理的。

第二阶段由于总产量呈上升趋势,所以单位产

品的固定成本呈下降趋势；又由于平均产量呈下降趋势，故单位变动成本呈上升趋势。固定成本和变动成本的运动方向相反，说明在这一阶段，有可能找到一点使两种成本的变动恰好抵消。在这一点上再增加或减少投入要素的数量都会导致成本的增加。所以，第二阶段是经济上合理的阶段。因为最优的可变投入要素的投入量只能在第二阶段中选择。

五、单一可变投入要素最优投入量的确定

我们仍用上面印刷车间的例子来说明问题。

为了确定单一可变投入要素的最优投入量，需要把用实物单位表示的边际产量换算为用货币单位表示的边际产量，后者称之为边际产量收入(Marginal Revenue Product)。边际产量收入等于实物的边际产量乘以价格(这里，假定价格不变)。在上例中，假定印刷品的价格为每单位0.20元，那么可换算为边际产量收入的数据如表2.1.8所列。

表2.1.8

工人人数	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
边际产量收入(元/日)	2.6	3.4	6.0	8.8	6.0	4.4	2.4	1.6	0.8	0

又假定工人的日工资率(即可变投入要素的价格)为2.4元。

现在先考察一下，车间拥有5名工人是否最优？当印刷车间有5名工人时，再增加1名工人能增加的收入(即边际产量收入)为4.4元，但增加这名工人所增加的支出(即可变投入要素的价格，这里是指工资率)为2.4元。4.4元，说明此时如果增加工人，车间增加的收入会大于增加的支出，即能为车间净增加收入。所以，这时的工人人数(即5名工人)并不是最优，此时继续增加工人对车间更为有利。

再考察一下，车间拥有7名工人是否最优？当印刷车间有7名工人时，再增加1名工人能增加的收入为1.6元，但增加这名工人所增加的支出为2.4元。2.4元>1.6元，说明此时如果增加工人，增加的支出会大于增加的收入，所以，此时增加工人是不合算的，减少工人对车间反而有利。所以7名工人也不是最优的投入量。

根据上面的分析，当车间拥有5名工人时，增加工人对车间有利；当车间拥有7名工人时，减少工人对车间有利。结论只能是：6名工人是最优的劳动力投入量。因为当车间拥有6名工人时，其边际产量收入(2.4元)与工资率(2.4元)恰好相等，说明这时的工人人数不需增也不需减，正好最优，这时车间的利润最大。

由此，可得出寻求单一可变投入要素最优使用量的一般结论如下：

假定：MRP为某可变投入要素的边际产量收入、P为某可变投入要素的价格；

那么，当MRP=P时，可变投入要素的投入量为最优。在上例中，工人人数为6人时，MRP=P=2.4元，所以，6人是最优投入量。

六、多种投入要素的最优组合

生产产品，需要有多种投入要素。在实际生活中，特别是在长远规划中，在多种投入要素之间往往是可以互相替代的。例如，建一个一定规模的织布厂，需要用设备和劳动力。我们可以采用先进的技术织布，即使用贵重的设备与少量劳动力相组合。可见，在确定如何新建一个织布厂时，在设备与劳动力之间是可以互相替代的。又例如，盖一定建筑面积的厂房，需要土地、建筑材料与人工。我们可以盖平房，即用较多的土地和较少的建筑材料与人工相结合；也可以盖高楼，即以较少的土地和较多的建筑材料与人工相结合。可见，为了盖一定建筑面积的厂房，在土地和建筑材料与人工之间也是可以互相替代的。既然投入要素之间可以互相替代，这里就有一个最优组合的问题。在成本一定的条件下，投入要素之间怎样组合，才能使产量最大；或在产量一定的条件下，怎样组合，才能使成本最低。这类问题就是这要讨论的多种投入要素最优组合问题。人们常常通过它来选择最优的技术。

为了寻找投入要素的最优组合，需要利用等产

量曲线和等成本曲线。

七、等产量曲线的性质和类型

由于投入要素之间可以互相替代,所以,同一个产量可以通过不同比例的投入要素来生产。假如有两种投入要素:x 和 y。如果 x=3,y=8;x=4,y=6;x=6,y=4;x=8,y=3 等等,都可以生产出 20 件产品。那么把这些点连接起来的曲线就是产量为 20 件的等产量曲线。如图 2.1.9 所示。

所以,等产量曲线是指,在这条曲线上的各点代表投入要素的各种组合比例,其中的每一种组合比例所能生产的产量都是相等的。

等产量曲线有一个重要的特性是:处于较高位置的等产量曲线总是代表较大的产量。如在图 2.1.6 中,等产量曲线 Q_2 的位置高于等产量曲线 Q_1。这表明 Q_2 的产量一定大于 Q_1 的产量,即 $Q_2>Q_1$。这是因为较高的等产量曲线上投入要素 x 和 y 的投入量必然要大于(至少是等于)较低的等产量曲线上投入要素 x 和 y 的投入量。在图 2.1.6 中,$x_2>x_1$,$y_2=y_1$。由于假设较大的投入量一定会取得较大的产量,所以较高的等产量曲线一定代表较大的产量。

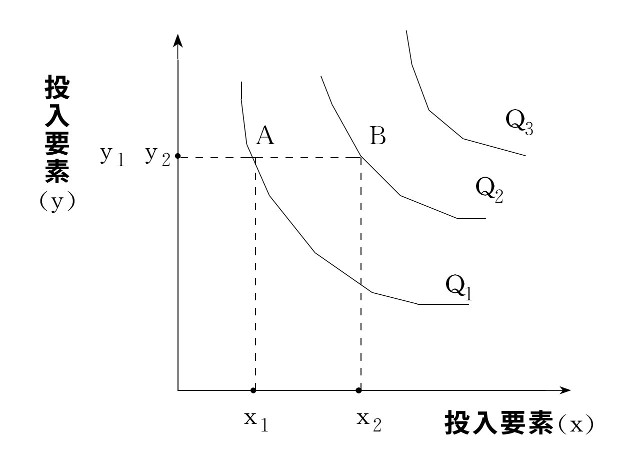


图 2.1.9

按照投入要素之间能够相互替代的程度,可以把等产量曲线划分为三种类型。

第一种:投入要素之间完全可以替代。例如,在发电生产中,如果发电厂的锅炉燃料既可全部用煤气又可全部用石油(当然也可以部分用煤气、部分用石油),我们就称这两种投入要素是完全可以替代的。这种等产量曲线的形状是一条直线。在这里,煤气替代石油的比例,即替代率,为 1.5∶1,是个常数。

第二种:投入要素之间完全不能替代。如生产自行车,在投入要素车架和车轮之间是完全不能替代的。这种等产量曲线的形状是一条直角线。完全不能替代的投入要素之间的比例是固定的。如车架与车轮之间的比例为 1∶2。

另外,这种等产量曲线有一种变型。即如果企业可以同时用几种生产方法生产同种产品,尽管每种生产方法的投入要素比例都是固定的(即投入要素之间不能替代),但企业通过生产方法之间的不同组合,仍可以改变整个企业投入要素之间的比例。这种变型的等产量曲线的形状是一条折线。

有两个车间都可以生产某种产品,A 车间机械化水平高,用较多的资金与较少的劳力相组合。B 车间机械化水平低,用较少的资金与较多的劳力相组合。每个车间内部投入要素的比例是固定的,但企业可以为每个车间分配不同的任务来调整整个企业投入要素之间的比例。

第三种:投入要素之间的替代是不完全的。例如,在生产中,设备能够代替劳力,但设备不可能替代所有的劳力,就属于这种情况。这种等产量曲线的形状一般为向原点凸出的曲线。所以会出现这种形状是因为对不能完全替代的投入要素来说,它们的等产量曲线的斜率一般随着投入要素 x 的量的增加而递减。

等产量曲线的斜率递减,说明这种类型的替代

有一个重要的特性，即投入要素 x 的边际替代率（Marginal Rate of Substitution，简称 MRS）总是随着 x 的量的增加而递减。

如果 x 和 y 是两种可以互相替代的投入要素，那么，x 的边际替代率是指当 x 取某值时，增加 1 个单位的投入要素 x，可以替代多少单位的投入要素 y。用公式表示：$MRS=\frac{\Delta y}{\Delta x}$。由于$\frac{\Delta y}{\Delta x}$就是等产量曲线在 x 取某值时的斜率，所以，投入要素 x 取某值时的边际替代率也就是等产量曲线上 x 取该值时的斜率。既然，等产量曲线的斜率是递减的，所以，它的边际替代率也总是随着 x 的增加而递减，也就是说，随着 x 投入量的增加，增加 1 个单位 x 所能替代的 y 的量会越来越小。

八、等成本曲线及其性质

等产量曲线只能说明生产一定的产量可以有哪些不同的投入要素组合方式，还不能说明哪一种组合方式是最优的。为了求最优解，就要考虑成本因素，即要看看哪一种组合方式成本最低。为此，在等产量曲线图上有必要再引进等成本曲线。

等成本曲线是指在这条曲线上，投入要素 x 和 y 的各种组合方式，都不会使总成本发生变化。假定生产某种产品，使用两种投入要素，其数量分别为 x，y，投入要素 x 的价格是每单位 500 元，投入要素 t 的价格是每单位 250 元，总成本为 1000 元，那么，它的等成本曲线 C_1 的方程为：$1000=500x+250y$。在等成本曲线 C_1 的任何点上，x 和 y 各种组合的总成本均为 1000 元。同理，C_2 是总成本为 2000 元时的等成本曲线，其方程为：$2000=500x+250y$。在曲线 C_2 的任何点上，x 和 y 各种组合的总成本均为 2000 元。

所以，假定有两种投入要素 x，y，它们的价格分别为 P_x 和 P_y，E 为总成本，那么，等成本曲线的一般表示式为：

$$E=P_x\cdot x+P_y\cdot y$$

或

$$y=\frac{E}{P_y}-\frac{P_x}{P_y}\cdot x \qquad (2.1.15)$$

根据解析几何知识，我们知道：

$\frac{E}{P_y}$是等成本曲线在 y 轴上的截距，在本例曲线 C_1 中，$\frac{E}{P_y}=\frac{1000}{250}=4$

$-\frac{P_x}{p_y}$，等成本曲线的斜率，在本例曲线 C_1 中，$-\frac{P_x}{p_y}=-\frac{500}{250}=-2$。

这里，$\frac{P_x}{p_y}$ 是两种投入要素的价格比例。所以，如果投入要素的总成本发生了变化，但两种投入要素的价格比例仍保持不变，那么，曲线仅仅发生平行位移，因为它的斜率未变。

九、最优投入要素组合的确定

1. 图解法

如果已知等产量曲线，又已知等成本曲线，就可以用图解法来找最优的投入要素组合。办法是把这两种曲线画在一起，等产量曲线与等成本曲线的相切点，就是投入要素的最优组合点。

假设某企业可以用三种生产方法生产同一种产品 Q，这三种生产方法的投入要素组合各不相同。生产方法 A 需要 30 单位劳力（L）和 2 单位资本（K）结合，以生产 1 单位 Q。生产方法 B 需要 20 单位劳力（L）和 4 单位资本（K）相结合，以生产 1 单位 Q。生产方法 C 需要 15 单位劳力（L）和 6 单位资本（K）相结合，以生产 1 单位 Q。又假定劳力的单位成本为 2 元，资本的单位成本为 6.5 元，总成本为 130 元。请问哪种生产方法是最优的？

第一步：画等产量曲线。

为此，要先画出各种生产方法的射线。各条生产方法射线上的各点（如 A_1，A_2，…；B_1，B_2…等）表示用相应的投入量按各种生产方法，能够生产产品 Q 多少单位。把各条生产方法射线上的等产量点连接起来，即得等产量曲线 Q_1，Q_2 和 Q_3。

第二步：画等成本曲线。

等成本曲线的方程为：$130=6.5K+2L$，这是一条直线。

第三步：找切点得最优解。

等产量曲线和等成本曲线相切于某点，说明该生产方法为最优。

2. 多种投入要素最优组合的一般原理

多种投入要素最优组合的一般原理可表述如下："在多种投入要素相结合以生产一种产品的情况下，当各种投入要素每增加 1 元所增加的产量都互相相等时，各种投入要素之间的组合比例为最优"。

这个原理也可以用数学式表示如下。

假设：有多种投入要素 x_1，x_2，…，x_n 结合起来生产一种产品，它们的边际产量分别为 Mp_{x1}，Mp_{x2}，…，Mp_{xn}，它们的价格分别为 P_{x1}，P_{x2}，…，P_{x0}。那么，

只有当：

$\frac{Mp_{x1}}{p_x}=\frac{Mp_{x2}}{p_{x2}}=\cdots=\frac{Mp_{xn}}{p_{xn}}$时，各种投入要素之间的组合比例为最优。

这个一般原理之所以成立，是因为如果各种投入要素每增加1元所增加的产量不等，那么，从每元边际产量较小的投入要素上抽出资金，用来增加每元边际产量较大的投入要素的投入量，就能在成本不变的情况下，使产量增加。既然有可能增加产量，就说明这时的投入要素组合不是最优的。例如，企业有两种投入要素x_1和x_2。投入要素x_1每增加1元，可使产值增加5元；x_2每增加1元可使产值增加10元。那么，从投入要素x_1中抽出1元资金转投于投入要素x_2，就可以在总成本不变的情况下，使企业的总产值增加5元。既然总产值还有增加的余地，说明现有x_1和x_2的组合不是最优的。结论是，只有当所有投入要素每增加1元的边际产量都相等时，投入要素的组合才是最优的。

例1：假设某车间男工和女工各占一半。在男工和女工之间可以互相替代。又假定男工每增加1人可增产10件；女工每增加1人可增产8件。男工工资为每人4元，女工工资为每人2元。问该车间男工和女工的组合比例是否最优？如果不是最优，应向什么方向变动为好？

解：$MP_{男}=10$ 件，　　$P_{男}=4$ 元，

$$\frac{MP_{男}=10\text{件}}{P_{男}=4\text{元}}=\frac{10}{4}=2.5(\text{件})；$$

$MP_{女}=8$ 件，　　$P_{女}=2$ 元，　　$\frac{MP_{女}}{P_{女}}=\frac{8}{2}=4.0(\text{件})$。

由于2.5件≠4.0件，说明此时男工和女工的组合比例不是最优。由于女工工资支出每增加1元的边际产量大于男工（4.0＞2.5），所以，变动的方向，应是减少男工，增加女工。

例2：假设等产量曲线的方程为：$Q=K^aL^b$，其中K为资本数量，L为劳动力数量，a和b为常数。又假定K的价格为P_K，L的价格（即工资）为P_L。请求出这两种投入要素的最优组合比例。

解：先求这两种投入要素的边际产量：

L的边际产量：$MP_L=\frac{a(K^aL^b)}{aL}=K^abL^{b-1}$

K的边际产量：$MP_K=\frac{a(K^aL^b)}{aK}=L^baK^{a-1}$

根据最优组合的一般原理，最优组合的条件是：

$$\frac{MP_L}{P_L}=\frac{MP_K}{P_K}$$

即 $\frac{K^abL^{b-1}}{P_L}=\frac{L^abK^{a-1}}{P_K}$

或 $\frac{bK}{P_L}=\frac{aL}{P_K}$

$$\frac{K}{L}=\frac{aP_L}{bP_K}$$

所以，K和L两种投入要素的最优组合比例为aP_L/bP_K。

十、价格变动对投入要素最优组合的影响

如果投入要素的价格比例发生变化，人们就会更多地使用比以前便宜的投入要素，少使用比以前贵的投入要素。

劳动力价格提高，或资本价格下降，会导致最优组合的比例发生变化，即使人工投入量减少，使资本投入量增加。这个道理可以用来解释，如果从纯经济观点考虑，为什么对工业化国家来说是适宜的先进技术，对发展中国家不一定适宜。因为发展中国家工人工资低，采用一般技术反而更为经济。这个道理也可以用来解释为什么有些国家的农业主要采取广种薄收的方针，而另一些国家则采取精耕细作的方针。这是因为有的国家土地便宜而劳动力贵，而在另一些国家则是土地贵，劳动力相对便宜。

十一、生产扩展线

如果投入要素的价格不变、技术不变，随着生产规模的扩大（即增加产量），投入要素最优组合比例，也就会发生变化。这种变化的轨迹，我们称之为生产扩大线。

生产扩展线可以分为长期生产扩大路线和短期生产扩大路线。如果随着生产规模的扩大，各种投入要素的投入量都是可变的，这时投入要素最优组合的变化轨迹，我们称之为长期生产扩大路线。如果随着生产规模的扩大，至少有一种投入要素的投入量是不变的，这时的投入要素最优组合变化轨迹，我们称之为短期生产扩大线。

十二、规模对收益的关系

迄今为止，我们对生产函数的分析一直限于投入要素组合比例的变化会对产量产生什么影响。规模收益（Return to Scale）问题则不同。它要探讨的问题是：当所有投入要素的使用量都按同样的比例增加时，这种增加会对总产量有什么影响。

假定L单位的劳力和K单位的资本结合可以生产Q单位产品，即L+K→Q。规模收益问题要探讨的是：如果L和K都增加a倍，产量Q将发生什么变化，即aL+aK→?。

十三、规模收益的三种类型

假定aL+aK→bQ，那么，根据b值的大小，我们可以把规模收益分为三种类型。

第一种类型：b>a，即产量增加的倍数，大于投入要素增加的倍数。譬如，人工和资本增加1倍，能使产量增加2倍。这种类型叫做规模收益递增(Increasing Return to Scale)。

第二种类型：b=a，即产量增加的倍数，等于投入要素增加的倍数。譬如，人工和资本增加1倍，产量也增加1倍。这种类型叫规模收益不变(Constant Return to Scale)。

第三种类型：b<a，即产量增加的倍数，小于投入要素增加的倍数。譬如，人工和资本增加2倍，却只能使产量增加1倍。这种类型叫规模收益递减(Decreasing Return to Scale)。

十四、影响规模收益的因素

当改变生产规模时，随着生产规模从小变大，一般会先后经历规模收益递增、不变和递减三个阶段。之所以会出现这样三个阶段，是因为在不同的阶段，有不同的因素在起作用。

1. 促使规模收益递增的因素

如果原来生产规模较小，现在增加生产规模，这时会使规模收益递增。这是因为有以下因素在起作用。

(1)工人可以专业化。在小企业中，一个工人可能要做好几种作业。在大企业中工人多，就可以分工分得更细，实行专业化。这样就有利于工人提高技术熟练程度，有利于提高劳动生产率。

(2)可以使用专门化的设备和较先进的技术。小企业因为产量少，只能采用通用设备。大企业实行大量生产，有利于采用专用设备和较先进的技术。

(3)大设备单位能力的制造和运转费用通常比小设备要低。例如，大高炉比小高炉、大型电机比小型电机单位能力的制造成本和运转成本要低。

(4)生产要素具有不可分割性。例如，一座1000吨的高炉，由于不可分割，除非产量达到1000吨，否则就不能充分利用。

(5)其他因素。如大规模生产便于实行联合化和多种经营；便于实行大量销售和大量采购(可以节省购、销费用)；等等。

2. 促使规模收益不变的因素

规模收益递增的趋势不可能是无限的，当生产达到一定规模之后，上述促使规模收益递增的因素会逐渐不再起作用。例如，工人分工如果过窄，就会导致工人工作单调，影响工人的积极性。设备生产率的提高，最终也要受当前技术水平的限制。所以，通常工厂总会有一个最优规模。对公司来说，当工厂达到最优规模时，再扩大生产，它就采用建若干个规模基本相同的工厂的办法。这时，规模收益基本处于不变阶段。这个阶段往往可以经历相当长一个时期，但最终它要进入规模收益递减阶段。

3. 促使规模收益递减的因素

导致规模收益递减的因素主要是管理问题。企业规模越大，对企业各方面业务进行协调的难度也会越大。许多专家认为，由于高级经理人员很少接触基层，中间环节太多，就必然会造成文牍主义和官僚主义，使管理效率大大降低，这就促使规模收益递减。

十五、规模收益类型的判定

我们可以从生产函数的代数表示式来判定该生产函数规模收益的类型。假设在一个一般的生产函数$Q=f(x,y,z)$中，所有投入要素都乘上常数k，即所有投入要素的量都增加k倍，会使产量Q增加h倍。也就是说，

$$hQ=f(kx,ky,kz)$$

那么，根据h和k的值的大小就可以判定该生产函数规模收益的类型。

如$h<k$，表明该生产函数为规模收益递减；

$h=k$，表明该生产函数为规模收益不变；

$h>k$，表明该生产函数为规模收益递增。

假定生产函数为：$Q=2x+3y+4z$。如果所有投入要素都增加k倍，那么：

$$\begin{aligned}hQ&=2(kx)+3(ky)+4(kz)\\&=k(2x+3y+4z)\end{aligned}$$

在这里，$h=k$，故$Q=2x+3y+4z$这一生产函数属于规模收益不变。

假定生产函数为：$Q=x^{0.4}y^{0.2}z^{0.8}$。如果所有投入要素都增加k倍。那么：

$$\begin{aligned}hQ&=(kx)^{0.4}(ky)^{0.2}(kz)^{0.8}\\&=k^{1.4}x^{0.4}y^{0.2}z^{0.8}\end{aligned}$$

在这里，$h=k^{1.4}$，所以，h一定大于k(假定k>

1)，说明这一生产函数的规模收益是递增的。

但是有的生产函数，无法辨认其规模收益的类型。例如，有生产函数 $Q=x^2+y+a$。如果所有投入要素的量都增加 k 倍，得：

$$hQ=k^2x^2+ky+a$$

在这个代数式中，我们无法把 k 作为公因子分解出来，因而无法比较 h 和 k 的值的大小，从而也就无法辩认其规模收益的类型。

根据以上分析，可以得出判定某生产函数规模收益的类型的一般方法如下：

在有的生产函数中，如果把所有投入要素都乘上常数 k，可以把 k 作为公因子分解出来，那么，这种生产函数就称齐次生产函数(Homogeneous Production Function)。凡属齐次生产函数，都有可能分辨它规模收益的类型。方法是把所有的投入要素都乘以 k，然后把 k 作为公因子分解出来，得：

$$hQ=k^nf(x,y,z)$$

式中，n 这个指数可以用来判定规模收益的类型：

$n=1$　说明规模收益不变；

$n>1$　说明规模收益递增；

$n<1$　说明规模收益递减。

十六、科布—道格拉斯生产函数

每一个生产单位，小至车间、企业，大至一个行业或整个国民经济，只要有投入和产出，就都有自己的生产函数。这种生产函数，像需求函数一样，可以用统计方法根据经验数据来进行估计。常用的统计方法是回归分析法。这个方法已经讲过，这里不再赘述。对生产函数进行经验估计，象对需求函数进行估计一样，需要选择适当的函数形式。生产函数最常用的形式是幂函数。由于在 20 年代后期，美国有两位经济学家科布(C. W. Cobb)和道格拉斯(P. H. Douglas)对这种函数做了大量研究并取得了成功，所以，这种函数也被称为科布—道格拉斯生产函数。

科布—道格拉斯生产函数的形式如下：

$$Q=aK^bL^c \qquad (2.1.16)$$

式中：Q——产量；

K——资本；

L——劳力；

a，b，c——为常数。

这种生产函数形式在经济上和数学上有一些重要的特征。

(1)它的对数形式是一个线性函数。它的对数形式是：

$$\log Q=\log a+b\log K+c\log L$$

设：$\log Q=Q'$，$\log a=a'$，$\log K=K'$，$\log L=L'$，代入上式，可得：$Q'=a'+bK'+cL'$，这样，就有可能用回归分析法对参数 a，b，c 进行估计。

(2)它属于齐次生产函数。在这个方程中的 K，L 如果都乘以 k 倍，有可能把 k 作为公因子分解出来，得：$hQ=ak^{b+c}K^bL^c$，这样，从(b+c)的大小，可以很容易判定这个函数规模收益的类型。

(3)它的变量 K，L 的指数 b，c，正好分别是 K，L 的产量弹性。即对生产函数 $Q=aK^bL^c$ 来说，如果 K 增长 1%，产量将增长 b%；如果 L 增长 1%，产量将增长 c%。这样，只要把参数 b，c 估计出来，就能很容易地根据 K 和 L 的变化来测算 Q 的变化。

正因为科布—道格拉斯生产函数具有以上重要特征，所以，利用它来估计生产函数就十分方便。

美国经济学家科布和道格拉斯从 1899—1922 年美国经济发展资料中，用经验估计方法得出美国在这一期间的生产函数为：

$$Q=1.01L^{0.75}K^{0.25}$$

式中：Q——国民生产总值；

L——劳动力人数；

K——资本数。

这个生产函数表明，美国经济的增长基本上属于规模收益不变类型。在科布一道格拉斯之后，有许多经济学家对不同国家国民经济的生产函数进行经验估计，虽然得到的指数 b 和 c 的值有所不同，但 b+c 都接近于 1，即都属于规模收益不变类型，这个结果是和科布—道格拉斯的结论一致的。

十七、生产函数和技术进步

测定技术进步在经济增长中所起的作用，对于研究技术进步与经济增长的相互关系，以及衡量经济发展的经济效果都有重要的意义。下面主要是介绍西方经济学利用生产函数来测定技术进步在经济增长中所起作用的方法。

十八、西方经济学关于技术进步的概念

在西方经济学中，技术是指整个社会生产知识的总和。在一定时点上技术所处的水平，决定着一定量的投入能最大限度得到多少产出。或者说，一定的技术水平决定了从一定量的资源中能得到的产品数量和质量的极限。一定的技术水平是可以由一定的生产函数来代表的。

技术进步，也就是技术水平有了变化和发展，表现为用较少的投入，能够生产出与以前同样多的产品。所以，技术进步导致生产函数的变化，这种变化可以用等产量曲线的位移来说明。等产量曲线位移的程度，可以用来说明技术进步的速度。位移越大，说明技术进步越快。

需要指出的是，技术进步（Technological Progress）和技术方法的改变（Change in Technique）是两个不同的概念。技术进步是指技术知识的发展，而技术方法的改变则是指生产中所用方法的变化。例如，用多用资本、少用劳力的方法来代替多用劳力、少用资本的方法就属于技术方法的改变。技术方法的改变，不一定意味技术的进步。

十九、生产率指标和技术进步速度的测定

很多经济学家对生产率这个指标很感兴趣。生产率就是指产出与投入之比。最常用的生产率指标是劳动生产率。在实际生活中，人们常用劳动生产率的增长速度来说明技术进步的快慢。这是很不全面的。因为技术进步只是导致劳动生产率提高的一个可能的原因，但不是唯一的原因。但这种提高，不是由于技术进步引起的（因等产量曲线并没有位移），而是因价格变化引起的。所以，如果以劳动生产率的提高程度来衡量技术进步的速度，就会给人以错误的假象。

那么，应当怎样正确衡量技术进步的速度？西方经济学认为，应该用总生产率指标来衡量，即不是只把产量与投入的劳动量相比，而是要把产量与整个投入（既包括劳动量，又包括资本量）相比。

这个总生产率指标计算方法如下。

假定：生产函数是一个线性函数，即

$Q=\alpha(bL+cK)$

式中：Q——产量；

L——劳动量；

K——资本量；

b、c——常数；

α——参数，它随时间的转移而变化，其大小取决于技术进步。

又假定：Q_0, L_0, K_0, α_0 为期初数；

Q_1, L_1, K_1, α_1 为期末数；

那么，α_1/α_0 就代表技术进步的速度。

$Q_0=\alpha_0(bL_0+cK_0)$

$Q_1=\alpha_1(bL_1+cK_1)$

所以，$$\frac{\alpha_1}{\alpha_0}=\frac{Q_1}{Q_0}\div\frac{bL_1+cK_1}{bL_0+cK_0}=\frac{Q_1}{Q_0}\div\left(U\frac{L_1}{L_0}+V\frac{K_1}{K_0}\right) \quad (2.1.17)$$

式中：$$U=\frac{bL_0}{(bL_0+CK_0)} \quad (2.1.18)$$

$$V=\frac{cK0}{(bL0+cK0)} \quad (2.1.19)$$

2.1.4 式就是总生产率指标，可以用来衡量技术进步的速度。它等于产量的相对增长（Q_1/Q_0）除以劳动量的相对增长（L_1/L_0）和资本量的相对增长（K_1/K_0）的加权平均数，这里的权就是指 U 和 V。

需要指出的是，上述总生产率指标是以生产函数为线性函数假设的。线性函数比较简便。但更多情况下，生产函数采用幂函数形式，如，$Q=aK^bL^c$。这时，如何衡量技术进步的速度？西方经济学家为此做了很多研究，其中以罗勃特·索洛（Robert Solow）的成果最为有用。下面介绍他在测定技术进步速度时所使用的方法。

二十、技术进步在产量增长中所起作用的测定

索洛假定，一个经济体系中，期初的产量为 Q_1，期末增加到 Q_2，共增加 ΔQ，在 ΔQ 中，有一部分是由于增加生产要素的投入量引起的，另有一部分则是由技术进步引起的。衡量技术进步的作用，就是测定在产量的增长率中，有多少是由技术进步引起的。

为了进行这种衡量，索洛首先把产量的增长、投入要素投入量的增长以及技术进步三者之间的关系用生产函数表示如下：

$Q=A(t)f(K,L)$

式中：$A(t)$——代表由于技术进步而使产量增加的比率。例如，如果 $A(t)$ 每年增长 1%，那么上式说明，即使 K 和 L 保持不变，产量也会因技术进步而增加 1%。

衡量技术进步在产量增长中的作用，就是先要找出 $A(t)$ 的增长率。但在找 $A(t)$ 的增长率之前，让我们先解释两个数学关系。

（1）设：$Q=X\cdot Y$

G_Q 为 Q 的增长率

G_x 为 X 的增长率

G_y 为 Y 的增长率

那么，$G_Q=Gx+Gy$

例：假定美国经济在 1909—1949 年期间，$G_Q=2.75\%$（每年）；$G_L=1\%$（每年）；$G_K=1.75\%$（每年）；$\beta=0.65$；$\alpha=0.35$。

问:(1)在这期间,因技术进步引起的经济增长率是多少?

(2)在此期间,技术进步在产量增长中所起的作用为多大?

解:

$(1) G_A = G_Q - \alpha G_k - \beta G_L$

$= 2.75\% - 0.35 \times 1.75\% - 0.65 \times 1\%$

$= 1.49\%$

即在这期间,因技术进步引起的经济增长率为1.49%。

$(2) \frac{G_A}{G_Q} \times 100\%$

$= \frac{1.49\%}{2.75\%} \times 100\%$

$= 54\%$

即在国民生产总值的增长量中,有一半多一点是由于技术进步引起的。

第四节 生产决策分析(二) 产品的最优组合

如果一家企业生产多种产品,那么这些产品的产量如何组合,才能使利润最大?这类问题就是产品产量的最优组合问题。本章从两个方面来讨论这个问题:首先讨论确定这种最优组合决策的理论方法,然后讨论确定这种最优组合的实用方法,即线性规划法。

一、产品产量最优组合决策的理论方法

为了便于分析,需要先把问题简化。假定:企业只生产两种产品A和B;产品价格和投入要素的成本均为已知,而且不因产量的变化而变化;企业资源(包括:土地、机器设备、劳力等)的数量和构成也是给定的。现在的问题是,在上述假设下,怎样决定产品产量的最优组合?为此,需要使用两种曲线:一种是产品转换曲线(Product Transformation Curve);另一种是等收入曲线。

二、产品转换曲线

在这产品转换曲线上的任何点,都代表企业在资源给定的条件下能够生产的各种产品产量的可能组合。如果技术不变,产品转换曲线的位置,就取决于企业资源的多少,如果资源增加,曲线就会向外移动到T_2。如果产品产量组合在产品转换曲线的内侧,企业只有按产品转换曲线边界上的产品产量组合进行生产,才能使资源得到充分利用。

需要指出的是,产品转换曲线的斜率始终是负的,这是因为其中一种产品的产量增加,必然会导致另一种产品产量的减少。产品转换曲线的斜率就是产品之间的边际转换率。产品A的边际转换率就是指增加一个单位产品A,会使产品B的产量减少多少。产品转换曲线的斜率=产品A的边际转换率=$\Delta Q_B/\Delta Q_A$。产品转换曲线还有一个重要的特征是,如果沿着产品转换曲线向右移动,产品A的边际转换率就会递增,即$\Delta Q_B/\Delta Q_A$的值递增。如果沿着产品转换曲线向左移动,产品A的边际转换率就会递减,即$\Delta Q_B/\Delta Q_A$的值递减。正由于这一点,产品转换曲线的形状一般总是从原点向外凸出的。

为什么产品A的边际转换率会随着A产量的增加而递增?这是因为边际收益递减规律在起作用的缘故。下面说明这个道理。

为了便于说明,再把问题简化。假定有一家地毯工厂,只有两种资源:资本和劳力;只生产两种产品:手织地毯和机织地毯。生产手织地毯主要使用劳力,生产机织地毯主要使用资本,也就是说,假设不同的产品所使用的资源构成是不同的。当企业只生产手织地毯时,资本资源大量富余。如果手织地毯的产量减少一个单位,腾出的劳动力与较多的资本相结合。所以此时腾出来的劳力的边际产量必然较大,也就是说,少生产一个单位的手织地毯可以多生产较多的机织地毯,即此时,机织地毯的边际转换率($=\frac{\Delta R_1}{\Delta R_2}$)较小。随着手织地毯产量越来越少,机织地毯产量越来越多,资本资源就越来越紧张,此时,再少生产一个单位的手织地毯所腾出的人工只能和越来越少的资本相结合,手织地毯所腾出的劳力的边际产量就会越来越少,这时少生产一个单位的手织地毯只能导致机织地毯的少量增加,机织地毯的边际转换率就会较大。可见,只要企业的资源数量和构成是固定的,只要不同产品所使用的资源构成不同,因边际收益递减规律的作用,随着一种产品产量的增加,该产品的边际转换率就会递增。

从原点向外凸出的曲线是产品转换曲线的典型形式。产品转换曲线还有两种特殊形式。一种是产品之间不能互相转换的产品转换曲线,这种曲线呈直角形,企业里比例固定的联产品的转换曲线就属于这种曲线。减少A产量并不引起B产量的增加;同样,如果减少B的产量,并不引起A产量的增加。另

一种是产品之间能完全转换的产品转换曲线，其形状为一条倾斜的直线。如果企业里两种产品所使用的资源构成完全相同(例如，生产一种产品的两种不同型号时，情况就大致如此)，那么，任何一种产品产量的增减，都不会影响另一种产品所能使用的资源构成，因此少生产一种产品而腾出的资源的边际产量将不会变，所以，一种产品产量的增加，与另一种产品产量的减少，将始终按同一比例进行。产品的转换率将始终不变，这样的产品转换曲线就是一条直线。在下面的讨论中，我们假定产品转换曲线都是典型的从原点向外凸出的曲线。

三、等收入曲线

寻找最优产品产量组合所使用的第二种曲线是等收入曲线。在这条曲线上，各点所代表的不同的产品产量组合都能得到相同的总销售收入。由于企业的总成本是给定的(因为假定企业的资源是给定的)，所以，总销售收入最大时，也就是总利润最大。假定 P_A 为产品 A 的价格，P_B 为产品 B 的价格，Q_A 为产品 A 的产量，Q_B 为产品 B 的产量，那么，总销售收入(TR)就等于：

$$T_R = P_A \cdot Q_A + P_B \cdot Q_B \qquad (2.1.20)$$

或 $$Q_B = \frac{T_R}{P_B} - \frac{P_A}{P_B}Q_A \qquad (2.1.21)$$

方程(2.1.21)表明，每一个总收入 TR 的值，都有一条等收入曲线。只要产品的价格不变，这些等收入曲线就互相平行，因为它们斜率相同，都等于 $-\frac{P_A}{P_B}$。

把等收入曲线画到产品转换曲线的图上，就可以找出这两条曲线的切点。这个切点就代表这两种产品最优的产量组合。这种组合是产品转换曲线上各点中能使总收入最大、从而保证利润最大的组合。在这一点上两种产品的价格比率(等收入曲线的斜率)等于产品 A 的边际转换率(产品转换曲线的斜率)。

四、产品产量最优组合决策的实用方法——线性规划法

在实践中，由于确定产品转换曲线比较困难，更多地是用线性规划方法来进行产品产量最优组合的决策。

为了能用线性规划方法来确定产品产量的最优组合，需要对有关的因素做一些假设。现假设：

(1)每种产品的单位产量利润是已知的常数；

(2)每种产品所使用的生产方法为已知，而且它们的规模收益不变，即如果投入要素增加 1 倍，产量也增加 1 倍；

(3)企业能够得到的投入要素的数量有限，而且已知；

(4)企业的目标是谋求利润最大。

以上假设是大体符合实际的。例如，如果产品的价格不变，企业生产产品的平均成本不变，那么，单位产品的利润也就不变，这样，利润就成为产量的线性函数。在实际生活中，生产方法一旦确定，就不会轻易变动，这时要增加产量，就必须按比例增加投入要素，所以产量是投入要素的线性函数。在短期内，企业可资利用的投入要素的数量是固定的，因此，企业扩大产量要受资源条件的约束。

这样，企业的决策问题就可以写成如下线性规划问题的一般形式：

目标函数：$Z = C_1x1 + C_2x2 + \cdots + C_{nxn} \to \max$(最大)

约束条件：$a_{11}x_1 + a_{12}x_2 + \cdots + a_{1n}x_n \leqslant b1$

$a_{21}x_1 + a_{22}x_2 + \cdots + a_{2n}x_n \leqslant b2$

………………

$a_{m1}x_1 + a_{m2}x_2 + \cdots + a_{mn}x_n \leqslant bm$

$x_1, x_2, \cdots, xn \geqslant 0$

这个一般式由目标函数和约束条件所组成。即要求企业所确定的产品产量在能满足企业资源数量的条件下，使利润最大。

在这一般式中，Z 为总利润；$x_1, x_2, \cdots, 2xn$ 为企业生产的各种产品；$X_1, C_2, \cdots, C_n$ 为每种产品能提供的利润贡献；$b_1, b_2, \cdots, bm$ 为可供使用的各种投入要素的数量；$a_{ij}(i=1,2,\cdots m; j=1,2,\cdots n)$为第 j 种产品每生产 1 个单位所需要的第 i 种投入要素的数量；最后，非负值约束条件表示各种产品的产量必须是正值，负值是没有意义的。

五、应用线性规划法来确定企业产品产量的最优组合范例

假定一家企业生产两种产品，x 和 y；生产单位产品 x 的利润贡献为 4 万元，生产单位产品 y 的利润贡献为 6 万元。企业使用三种投入要素 A，B 和 C。生产单位产品 x 要耗用 A5 个单位，B8 个单位(生产产品 x 不需要耗用 C)。生产单位产品 y 要耗用 A10 个单位，B6 个单位和 C10 个单位。企业共拥有 A50 个单位，B48 个单位和 C40 个单位。这样，可

列出目标函数和约束条件如下。

目标函数：$Z=4x+6y$

约束条件：$5x+10y\leqslant 50$

$8x+6y\leqslant 48$

$10y\leqslant 40$

$x,y\geqslant 0$

可以用图解法和单纯形法来解线性规划问题。图解法比较简单，但应用面较窄；单纯形法较为复杂，但应用面较广。由于一般经济数学课都要详细涉及解线性规划问题的方法，这里只对图解法做简单的介绍，目的是为了更好地理解这种决策的原理和方法。

图解法只适用于目标函数中只有两个变量的情况，因为超过两个变量就无法作图。

图解法的第一步是确定可行区域。

每一条约束条件都可以用来说明当某种投入要素得到充分利用时，产品 x 和产品 y 的最大可能的产量。例如，如果投入要素 A 得到充分利用，那么，投入要素 A 的约束条件就变成等式：

$5x+10y=50$

当 $x=0$ 时，$y=5$；

当 $y=0$ 时，$x=10$。

即如果所有投入要素 A 都用来生产产品 y，可生产 5 个单位；都用来生产产品 x，可生产 10 个单位。在连接这两种产量组合的直线上的任何一点，都代表当投入要素 A 得到充分利用时，x 产品和 y 产品最大可能产量的组合。约束方程 $5x+10y=50$，把 x、y 的所有组合分成两半。在方程的较小区域内的任何点，都能满足 $5x+10y\leqslant 50$ 的要求，在方程的较大区域内的任何点，都不能满足上述约束条件的要求，因此，就投入要素 A 的约束条件 $5x+10y\leqslant 50$ 来说，它的左侧阴影部分才是可行区域。

同理，投入要素 B 的约束条件就变成等式：

$8x+6y=48$

当 $x=0$ 时，$y=8$；

当 $y=0$ 时，$x=6$。

投入要素 C 的约束条件就变成等式：

$10y=40$

这里，$y=4$

把这些约束条件的方程曲线画出来，就能得到以各条约束条件方程直线为界限的区域，在这个区域内的所有的点，都能满足约束条件提出的要求。这个区域就叫可行区域。

图解法的第二步是利用目标函数，在可行区域内找出产品 x 和产品 y 的最优产量组合，这种组合能保证企业利润最大。

目标函数：

$Z=4x+6y$

或 $y=\frac{z}{6}-\frac{2}{3}x$

这是一条斜率为$(-\frac{2}{3})$的直线，其位置则决定于 Z 的值。如果 Z 的值增加，这条直线就会平行外移。

为了把目标函数画在图上，我们先随意取一个 Z 值，譬如，$Z=24$。则

目标函数：$24=4x+6y$

或 $y=4-\frac{2}{3}x$

当 $x=0$ 时，$y=4$；

当 $y=0$ 时，$x=6$。

在直线 $4x+6y=24$ 上，产品 x 和产品 y 的所有组合，都能使利润达到 24 万元，所以这条直线为等利润曲线，如图 4—9 中虚线所示。然后从这等利润曲线平行向外移动，一直到新的等利润曲线与可行区域中在最外面的点相交时为止，这一点一般是可行区域的角点（除非目标函数的直线与约束条件的直线恰好平行）。在角点上的产品产量组合，就是能保证利润最大的，即最优的产量组合。在本题中，这个产量组合为：$x=3.6$ 单位，$y=3.2$ 单位。把这两个数字代入目标函数：

$Z=4x+6y=4\times 3.6+6\times 3.2$

$=33.6$（万元）

产品 x 和产品 y 产量的任何其他可能的组合，都不会使利润大于此数。

第五节　风险决策分析

许多简单的管理决策都是在对一切可能的行动方案的执行结果知道得很确实的条件下作出的。一个企业如有多余现金 100000 美元，可以投资于 30 天到期的国库券，利率 7.5%（30 天的利息为 625 美元），也可以提前偿还银行贷款，节省利息开支 675 美元；它能确实地算出：提前偿还贷款能多得 50 美元的收益。又如，某制造商需要一种工业用扣件 100000 件，他可以从 A 批发间那里购买，每件价格 0.74 美元，而向 B 批发商购买则单价为 0.745 美元，他确切地知道这批扣件向 A 批发商购入可节约费用 2500 美元。

即使对那些事件与后果不能精确预测的决策问题来说，企业管理当局如能把一切可能的决策当作有充分信息的问题去处理，也有助于深入了解决策过程。懂得了在确定条件下决策的基本原理之后，就为不确定情况下作决策时进行较为复杂的分析奠定了一个牢固基础。因此，管理经济学中提出的许多分析工作和许多最佳情况所涉及的决策，都以一切事件与结果都有充分信息为假设前提。

然而，实际上，所有重大的管理决策都是在不确定条件下作出的。企业经理必须在不完全了解事件的发生及其影响如何的情况下，从若干方案中选出一种行动方案来。如果出现特殊事件，将会有什么结果，这也有不确定性。在有些情况下，对结果本身的最终影响也不确定。

一、决策树方法

大多数重要决策不是在一个时点作出，而是分阶段作出的。例如：某炼油厂在考虑扩充为化肥厂的可能性时，可能采取以下步骤：

（1）花费 10 万美元去调查化学肥料的供求情况。

（2）如调查结果表明生产化肥有利可图，再支出 2 百万美元建立试验工厂去研究生产方法。

（3）根据试验研究结果估计的化肥成本与通过市场调查预测的化肥销路，作出放弃这个计划、还是建设一个大化肥厂或小化肥厂的决定。

可见，最后的决定实际上是分步骤作出的，以后的决定取决于以前决定的结果。

决策过程的前后顺序如用图形表示出来，就像树枝的分杈，因而取名为决策树。假定炼油公司已分析了化肥的供求情况并完成了试验工厂的研究工作，决定着手建设一个化肥厂。公司面临的选择是建大厂还是建小厂。它估计工厂产品的未来需求情况如下：高额需求为 50%，中等需求为 30%，低额需求为 20%。净现金流量（销售收入减去经营成本）皆根据需求折算为现值，其建设大厂的变动幅度从 880 万美元到 140 万美元，建设小厂的幅度则从 260 万美元到 140 万美元。

因为已知需求概率，就能找出现金流量的期望值。最后，可从预期净收入减去投资支出，求得每个方案的预期净现值。在本例中，大厂的预期净现值是 730000 美元，小厂为 300000 美元。

既然大厂的净现值较高，是否就应决定建大厂呢？也许如此，但并不一定。必须注意：建设大厂所得结果的变动幅度较大，实际净现值的变动幅度从 380 万美元到－360 万美元。而建设小厂的相应幅度只是从 60 万美元到－60 万美元。因为和建设大厂和建设小厂要求的投资额不等，我们必须考查净现值可能性的变差系数，以便确定哪一个方案要冒较大的风险。大厂的现值变差系数是 4.3，而小厂仅为 1.5。可见，决定建大厂的风险较大。

要是企业建了一个大厂，需求又大，销售量与利润都会很多。然而，要是建了一个大厂而没有什么需求，销售量小就会招致亏本而不是赚钱。企业要是建了一个小厂，需求大时，销售量与利润比建大厂所能得到的要少些；但万一需求小的话，却不会亏本。因此，建大厂的决策比建小厂的决策风险大。调查研究市况的费用实际上是一种减小建厂决策中的不确定程度的开支。这种调查研究增多了关于需求概率的信息，从而降低了不确定的水平。

二、计算机模拟

计算机模拟是另一种能用来帮助企业经理在不确定条件下进行决策的方法。为了举例说明这种方法，让我们来研究一下某纺织工厂的建设情况。该厂的建造成本还不能准确计算出来，估计约为 15000 万美元。如果在建造过程中不发生困难，成本可能低到 12500 万美元。但也有可能由于发生各种不测事件——如罢工、原材料意外涨价、技术上出问题等——而使投资支出高达 22500 万美元。

新厂将可经营好多年，其产品销售收入取决于该地区的人口和居民收入的增长情况、同行业的竞争程度、合成纤维的研究和开发以及外国纺织品的进口限额。其经营成本则将取决于生产效率、原材料和工资水平的升降趋向，等等。由于销售收入和经营成本都是不确定因素，每年利润也就不确定了。

假使能为每个主要的成本因素与收入因素搞个概率分布，就能建立一个计算机程序来模拟可能发生的事件。计算机实际上从每个有关分布中任取一值，把它与从其他分布中选出的其他值结合起来，提供估计利润额与投资净现值即利润率。这个特定的利润额与利润率只适合于这次试验选出的特定值的组合。计算机继续选择其他各组的值，就可能为几百次试验算出另外一些利润额与利润率。把计算各个不同利润率的次数加以统计保存下来，计算机运转完毕后，可按照不同利润率的出现次数绘成一个频数分布。

在应用计算机模拟进行风险分析的问题上，最

后应当指出:这种方法要求取得投资支出、单位销售量、产品价格、投入要素价格、资产使用期限等许多变量的概率分布,并需要支出相当多的程序设计费用与计算机运转费用。因此,全盘模拟一般并不适用(但如关于扩建大型工厂或生产新产品等规模大而花钱多的计划的决策除外)。在这些例外情况下,即企业要决定是否实行一项需要支出千百万美元的大规模计划时,计算机模拟有助于深入评比各个可供选择的方案的优缺点。

三、极大极小决策准则

在关于不确定条件下作决策问题的文献中广泛讨论的一个决策判据,是极端保守的极大极小判据。这个判据表明决策者应在各个方案中选择一个最坏可能结果提供最好报酬的方案。具体做法是:找出每个方案的最坏可能结果即极小值,然后选出其最坏结果能提供最大报酬即极大值的那个方案。因此,这个判据将能指导人们去使最小可能结果最大化。

虽然这个决策判据的明显缺点是只考查了每个方案最不利的结果,但也不应因它对某些决策的应用过于简单化而马上予以摒弃。极大极小判据含有了一种对风险非常厌恶的假设;因此我们可以联系可能带来灾难性后果的决策去加以运用。换句话说,当决策者比较的各个方案包含有威胁到企业生存的自然状态的后果时,极大极小判据可能是有助于作出决策的一种适宜方法。同样,如果主要自然状态将取决于决策者所采取的行动方案,极大极小决策准则也许最合用。一个加油站的经理在同它竞争的附近加油站降低供油价格或维持现价的条件下考虑降价问题的情况,可能就是如此。

四、极小极大遗憾决策准则

我们要探讨的另一种决策判据是把一项决策的相对"损失"(而不是它的绝对结果)用作决策的依据。这种决策准则称为极小极大遗憾判据,它要求决策者设法使与一项错误决策的机会成本相联系的事后遗憾最小。

为了阐明这种方法,我们必须较详细地研究机会损失或"遗憾"的概念。机会损失可定称为按照自然状态制订的某一方案的可能利润与最高的可能利润之间的差额。其原因在于:不管我们采用哪种决策判据,在不确定条件下实际得到的利润,往往低于事先对结果有完全了解时可能获得的最大利润。

表 2.1.9 机会损失或"遗憾"矩阵表

供选方案	有油	无油
投资政府债券	2250 美元	0
投资油井钻探	0	2750 美元

表 2.1.9 上方左格内的 2250 美元是油井产油利润额 7500 美元减去投资在政府债券的结果 5250 美元得出的。要注意机会损失总是正值(或零),因为在任何情况下,它都是从自然状态的最大利润中减去的。

极小极大遗憾判据会使决策者选择政府债券投资,因为这一决策将使他可能遭受的最大遗憾或机会损失最小。在这种情况下,最大遗憾仅为 2250 美元(石油投资事业成功会出现这个结果)。投资者要是把资金投于钻井而找不到石油,就会遭到 2750 美元的机会损失,比同投资政府债券相关的最大遗憾多出 500 美元。

第六节　成本利润分析

成本利润分析在管理经济学中占有中心地位。这是因为企业每项经营管理决策都需要比较其有关活动的成本与效益。例如,企业扩大生产的决策要求把增加销售量的收入增加额和较高的生产成本相比较。同样,它扩充固定资产的决策要求比较投资的预期收入和获取新资产的资金成本。又如,广告计划的预期利益必须同其预期支出进行比较。甚至对是否开辟一个职工停车场或整修职工食堂等这样一类问题作出决定时,也要比较其计划开支与主观上估计这些职工福利设施可能给生产带来的好处。在上述

各种情况下，企业进行适当的决策分析时，都需要把决策行动的效益与其成本相比。

泛美世界航空公司，连续七年的亏损总额达305800000元后，被迫在20世纪70年代中期，采取严厉措施来削减成本。在1968—1976年间，泛美世界航空公司裁减了11500名雇员。这样做，使该公司成为世界上第二个最有效率的航空公司（按每个雇员所完成的吨公里数）。因为，在短程运输线上，在泛美航空公司机群中占很大比重的巨型波音747飞机，不能有效地使用，所以，公司不得不放弃许多短程运输线。最后，泛美航空公司的管理部门宣布，凡是不能迅速向公司贡献现金的航线一律停业。不幸的是，放弃这些航线（这些航线在未来很可能盈利，而且，在这些航线上，企业已经花费了大量的开发资金）使企业明显减少了长期增长的机会。

到20世纪80年代初期，泛美航空公司（和其它许多航空公司）仍然处于亏损状况。有些航空公司的麻烦，是来自燃料价格上涨，利息率上升以及经济衰退。1979年，泛美世界航空公司与国民航空公司合并，以及随后出现的经营效率低，使它的困境更加恶化。1981年，泛美世界航空公司又试图通过辞退主管人员，解雇一些其他雇员，要求工会接受削减工资和调整航线的办法来降低成本。与此相对照，迪尔特航空公司是一家在1981年美国屈指可数的几个盈利的航空公司之一。通过长期计划和激发雇员积极性的努力，这家公司已在骨干航空工业，取得了最高的生产率。

1976年德克萨斯仪器公司在削减成本方面，取得了如此卓著的成效，以致它能以单价20元出售计数表，从而使它在计数表市场上，具有举足轻重的影响。然而，1981年，该公司宣布，它正在撤离计数表和磁泡储存器市场。有些人认为该公司之所以采取这种行动，是因为它的计算机和半导体，在市场上继续站稳脚跟所必需的资本的成本太高所致。另一些分析家则认为，该公司转让钟表业务的重要原因是由于它缺乏销售技术。一位高级副总裁说："……我们的管理人员，在分析有关制造和设计成本方面，花费了过多的时间，而在考虑使产品打入市场的费用——维持费和广告费方面，花费的时间过少。我正试图推广有关设计销售成本的准则，以便确保使产品打入市场的费用计划，纳入我们的战略计划。"

与此同时，其它企业也存在着控制成本方面的困难。美国汽车制造厂在与日本轿车制造厂竞争方面存在的困难，是众所周知的。就连塞尔斯·罗巴克公司也存在着成本方面的难题——人们已经继言，该公司已经成了这一行业中费用最高的大型企业。那些从事有关法律业务的企业，也同样面临着控制成本问题。另外，1981年，在堪萨斯市，发生了吊桥坍塌事故，这一事故的发生是由于一个裂缝引起的。但是，假如在大型建筑的建造方面，削减成本的压力不那么大的话，那么，就不会存在那个裂缝。

不管怎样，美国许多企业都把主要的重点放在控制成本上。据商业周刊报道："……遍布全国的企业，都把焦点放在较快、较便宜地生产较好的产品上。他们认识到，如果产品成本太高而无法投产，或质量太差而无销路，那么，构想得最好的战略计划或销售分析，都是毫无用处的。他们提出了，旨在准确确定每一个能够提高企业在最低可能成本上，制造产品的能力，并且经营方向为迅速赚钱的总体规划。"

如果企业能把其单位产品成本，降到其所在行业具有可比性企业的产品成本以下，那么，它就可以在创造利润方面，取得主动权——它既可以通过按与其竞争者的产品价格相同的价格出售，而取得较大的价格与成本之间的差额利润；也可以通过按较低价格出售，而获得较大的市场份额。

一、成本的理论分析

"成本"这个术语可以用各种不同方式来下定义，一般来说，成本是指为获得一件物品所要支付的价格。假如用现款购进一件产品并立即加以使用，在这种情况下，给它的成本下定义并加以测定，当然不会有什么问题。然而，把买来的物品储存一个时期后再来使用，情况就趋于复杂了。如果买进一项准备以不同的使用率在某个不定的期间来使用的固定资产，问题就显得更为尖锐了。那么，在任何一个特定时期使用这项固定资产的成本究竟是什么呢？

在具体应用场合下应该使用的成本数字叫做相关成本。当企业会计人员编制本企业所得税申报单时，法律要求他们列出购置生产用劳动力、原材料和机器设备等方面所实际支出的金额。因此，为了纳税，表现为企业实际支出金额的历史成本就是相关成本。这种相关成本也适用于企业向证券交易管理委员会提供的报告和它给股东提出的利润报告。

然而，对企业经营管理决策来说，历史成本就可能不适宜了。在一般情况下，现行成本和未来计划成本比历史成本较为恰切。例如，有一家营造公司存有1000吨钢材，其原来进价为每吨250美元，而现价

已上涨了一倍,即每吨500美元。如果这家营造公司现在要投标承建一项工程,它该如何规定该工程所要使用的钢材的成本:是每吨250美元的历史成本,还是现行成本500美元?回答显然是现行成本。这家公司必须支付单价每吨500美元,才能重新购置它要耗用的钢材。假如它不准备把这批钢材耗用于承包工程,也可按每吨500美元的价格销售出去。因此,500美元是上述公司用于投标承建这项工程的相关成本。必须注意:供纳税用的钢材成本仍为历史成本250美元。

假设某企业有一台机器,其原价全部折旧完了,帐面价值已等于零,在这种情况下,却不能认为其使用成本也为零。如果这台机器现在出售,可得价款1000美元,而一年后的售价估计仅为200美元,那末,再使用该机器一年的相关成本将是800美元。而且,这家企业使用该机器的真实成本800美元与其所得税申报单上将会出现的“零”成本这两者之间并不存在什么关系。

相关成本中包含有“替换用途”这个概念。各种经济资源之所以具有价值,是因为它们能够用来生产和提供各种可供消费用的货物和劳务。当一家企业购买一种资源来生产某种产品时,它要同把这种资源用于别处的其他企业进行竞争。因此,这家企业对这种资源的出价至少要同它用于其他方面的价值一样。一种资源在使用上可供替换的价值往往叫做机会成本。例如,制造飞机使用的铝的成本取决于铝使用在其他方面的价值;否则,铝将被耗用于生产其他铝制品,如炊事用具、汽车、建筑材料,等等。同样,如果企业拥有的固定设备即可用于生产A产品又可生产B产品,该企业管理当局决定用它来生产A产品时,它生产A产品的相关成本必须把因该设备用于生产A产品而失去生产机会的B产品的利润包括进去。

“替换成本”概念反映了这样一个事实:企业的所有决策都以选择(即从可供替换的若干行动方案中挑选一个)为基础。一种资源的成本决定于其最佳用途的价值。

二、外显成本与内含成本

外显成本与内含成本的区别,同“替换用途”这个概念紧密相关。一般来说,一种资源的相关成本决定于为它支付的价格,这种资源的成本从表面看来显然是为获得它所需支出的现金额。企业支付的工人工资、水电费、原材料费用、债券利息、厂房租金等都是外显成本的例子。

同任何一个决策有关的内含成本就难算多了。内含成本并没有牵涉到现金支出,因而在分析决策时往往被人忽视。如果一个农场主本人不利用自有房地产而出租给别人使用,他可以获得租金,这些租金便是他自己经营农场的一项内含成本;又如他自己不当农场主而受雇于其他农场,他所能挣得的工资同样是自己经营农场的一项内含成本。

再举一个例子,即考查下列一个同购买和经营默塞·贝克馅饼店有联系的成本的例子,来搞清外显成本和内含成本的区别。这家馅饼店的营业执照假定能用10000美元买到手,还需要营业周转资金5000美元。再假设有两个人——琼斯和史密斯,都想买进和经营这家铺子。琼斯有个人积蓄15000美元可以充当该店投资,而另一个可能的经营者史密斯则必须以每年支付息金1500美元(即年息10%)的代价向别人借款,来筹措这笔资金——15000美元。

现在进一步假设这家铺子的经营管理费用不管店主是谁都一样,史密斯和琼斯的经营管理能力也相当。那么,史密斯每年必须支付息金1500美元,这是否意味着他的经营费用要比琼斯经营这家铺子的费用多呢?从经营管理决策的目的来看,回答是“否”。这是因为:即便史密斯付出了借款利息而使其外显成本较高,但他们两人的真实财务费用(即把内含费用和外显费用都考虑在内)却并无二致。琼斯那里有一项内含费用,其金额相当于他把自己积蓄的15000美元用于其他方面可能得到的收入。假如琼斯把这笔款项投资到具有同等风险的其他企业,就能得到10%的报酬,那末,他把积蓄15000元投资于馅饼店的机会成本将是每年1500美元。在这一情况下,史密斯或琼斯每年都要负担财务费用1500美元,其差别只在于前者明显,后者含蓄而已。

正像在分析中要把琼斯的资本的内含财务费用包括进去那样,对经营管理方面的内含费用也必须作同样处理。假设琼斯是个烤面包助手,每年挣10000美元,而史密斯是个烤面包师,每年挣17000美元,他们两人的内含经营管理费用就不同了。这就是说,史密斯的内含经营管理费用等于他从事另一项最适合的工作报酬,即当面包师可能挣得的17000美元。而琼斯的机会成本却只是10000美元。可见,史密斯购买和经营这家馅饼铺的全部相关成本将比琼斯的相关总成本多出7000美元。

三、供分析决策用的增量成本与沉没成本

“相关成本”这个概念也需要有增量成本的概念作为补充。这就是说，任何一个决策的相关成本只限于受该决策影响的有关成本项目。把增量成本理解为随决策而变动的成本，这很象把边际概念理解为最佳化过程的主要组成部分。但是，这两者虽有关联，却显然不同。主要区别在于边际成本总是用产量变化来说明的。增量成本概念要广泛得多，它不仅包括边际成本概念，而且包括产生于决策问题任何方面的成本变化。例如，我们也可以说引进新生产线或改变现行产品的生产体系的增量成本，等等。

某公司可能不愿按每小时500美元的租赁费率出租运用时间有多余的计算机设备，因为它把计算机的边际运转费用每小时300美元加上计算机的标准间接费用额每小时250美元，算出计算机的每小时运转成本为550美元。然而，使用计算机的相关增量成本仅为300美元。因此，这家公司拒绝按每小时500美元的租赁费率出租运用时间有多余的计算机设备，它将丧失每小时获利200美元的机会。任何企业企图把间接费用的标准分配额加到真正的增量生产成本上去。它就有可能削减有利可图的销售额的危险。

另一方面，企业管理当局也必须注意：在作出某项决策时，不要把实际上存在着的较高的增量成本错误地当作较低的增量成本去处理。著者就曾见到下列一个实例。这是一家装配最终产品之前硬化金属部件的热处理工厂，在经济萧条期间，它有一部分闲置生产能力未加利用。这时，有一家钢铁公司表示要同该厂签订代为加工某些产品的五年期合同，其出价远低于正常的加工费用。该钢铁公司的出价虽然超过了加工的直接费用，但还不足以弥补全部间接费用并获得正常利润，也就是说，其出价虽能抵补现金支出成本，却还不能弥补全部成本，当然更谈不上取得利润了。尽管如此，这家热处理工厂最终还是签订了加工合同，其理由是：钢铁公司的出价除能抵补“增量”成本外，还可略有剩余去补偿一部分间接费用，而整个间接费用将不会受到签订新合同这个决策的影响。

过了几个月，国民经济开始复苏，该厂的老主顾又纷至沓来，愿出高价多做生意。该厂尽管开足全部机器马力进行生产，却仍陷入了已无余力去多做有利可图的交易的困境。这时候，该厂经理才认识到了自己的失误：他过去对需求情况判断错误，因而把成本估算错了。他从前认为厂房和设备的成本不会受到新合同的影响，但这份合同实际上却迫使他要以相当大的代价去扩大生产。假使该厂当时没有扩大生产的可能，那末，它在考虑接受钢铁公司加工任务的长期增量成本时，就会把过去的正常交易的机会成本包括进去了。

增量成本概念含有这样一个原理：不受某项决策影响的任何成本都是该项决策的非相关成本。凡是这样的成本（不管有关决策的行动方案如何变化，其数额都固定不变），称为沉没成本，因为它们对企业决定最佳行动方案不起作用。例如，甲企业有一个仓库空闲着，如在那里储存某种新产品，其仓储费用将为零，那么，在决定是否生产这种新产品时所应考虑的仓储增量成本就是零了。同样，假设乙企业先花了5000美元取得能以100000美元选购一个建厂地段的权利。后来，又有一块同样可用的地皮要价98000美元。如果该企业决定购买后者，那5000美元就是不受后一决策影响的沉没成本，它不应成为决策分析的组成部分。

为了理解这一点，我们来考查一下当时可供选用的两个方案。如果企业决定购置前一笔地产，它得支付地价100000美元，购买第二笔地产则只要花费98000美元。这两笔支出是决策的相关成本。显然，以98000美元购进第二块地皮要比购买第一块地皮节省2000美元。为取得选购第一块土地的权利而付出的5000美元不受当时决策的影响。不管实际购买哪一笔地产，这5000美元总是固定不变的沉没成本。

沉没成本在管理决策中往往被不正确的地对待。假设某安装企业打算承揽一项10000美元的任务，为某栋新建筑物安装供热与空调管道。这项工程的施工与其他经营费用估计为7,000美元，该企业库存备料中有完成这项工作的一切物资。再假定这些物资（主要是钢皮），原价4000美元，由于价格下降，目前市价为2500美元。钢皮的行情在最近的将来不大可能涨落，继续存放估计不会有什么好处。那么，企业该接受这项任务吗？

要正确分析这个问题，必须认识到：4000美元库存物资的原始成本是沉没成本，它不受决策影响。不管企业接受任务与否，它都必须承担库存物资跌价1500美元的损失。相关的物资成本是钢皮的现价（2500美元）。该企业在分析问题中考虑了这个成本，就会作出正确的决策，接受任务，因为这项任务给它创造了500美元的利润。

四、成本函数

企业管理层正确利用相关成本概念去决定产品的产量和价格时,需要了解本企业产品成本与产量的关系,即其成本函数。成本函数依存于:(1)企业的生产函数;(2)其投入要素的市场供应函数。生产函数表明了投入与产出的技术关系。投入与产出的这种技术关系又同投入要素的价格结合起来,决定成本函数。

假设某企业投入要素的价格在整个生产期间固定不变,在这种情况下,成本与生产之间就存在着正比关系。规模收益率不变的生产函数是线性函数,投入量增长一倍,产出量也增加一倍。由于投入要素价格不变,投入量增加一倍,就使其总成本倍增,呈现了一个线性总成本函数。

如果企业的生产函数所处的生产条件是规模收益率递减,要使产出量增加一倍,投入量就得增长一倍以上。再假设投入要素价格不变,这种生产体系的总成本函数,将按递增率增长。

生产函数与成本函数之间的所有这些正比关系都以投入要素的价格不变为前提。如果投入要素的价格是产量的一个函数,由于大批采购原材料而得到价格回扣或由于大量使用原材料而其供应有限,导致价格上涨,成本函数将会把这些事实反映出来。

在研究成本和生产的关系时,必须首先考查投入要素价格的性质,然后再依据生产函数去估计成本函数。投入要素价格和生产率共同决定总成本函数。

五、短期成本与长期成本

企业管理当局在作出决策的过程中经常使用两种基本成本函数:短期成本函数和长期成本函数。前者用于大多数日常的经营决策;后者一般用于长期规划。

那么,怎样把“短期”和“长期”区别开来呢?所谓“短期”,是指这样一个时期,在此期间,企业的若干投入要素固定不变,而在长期,企业能够无限制地增减或改变所有的生产要素。因此,在短时期内,企业的决策要受到以前的资本支出和其他承担义务的约束;而在长期内,则不存在这样的制约。对一个租赁办公用房办理会计业务的会计师事务所来说,这个受约束的时期就是办公用房的剩余租借期,它可以短到几个星期。而钢铁公司则在使用期很长的固定资产上投入了巨额资金,其生产函数和成本函数都要受约束到现有的固定资产磨损掉而被更新时为止。

企业的固定资产,除经济上的寿命外,其专门化的程度对决策受到约束的时间也会发生影响。为了说明这一点,举某药房购买一辆运输用汽车为例。如果这辆汽车是一辆未经改装过的标准型式汽车,它本质上就是一个非专门化的投入要素。在一般情况下,这辆汽车有一个转售市场,即旧车买卖市场,药房不必削价很多就可把它立即售出。然而,如果这辆汽车经过改装,添置了冷藏设备,以便运输容易变质的药品,那么,它就变成了一辆专用汽车,转卖将大受限制,只有需要安装有冷藏设备的车辆的个人或企业才愿意购买。在这种情况下,该车的市场价格很可能不等于这家药房使用它的价值,其“短期”的时间也就延长了。我们可以看出下列两个极端事例。一个极端是:企业的经营完全靠非专门化的机器,它没有“短期”固定的设备,只要通过在现成市场上买卖这些通用设备,就几乎可以立刻调整生产,去适应市场状况的变化。另一个极端则是:企业使用没有现成转售市场的高度专门化机器进行生产,因而使企业现有的这些专用设备的“短期”延长到经济寿命完全结束为止。

定购、接收和安装新设备所需时间的长短同样会影响“短期”的持续时间。例如,电力公司经常要等候6至8年才能收到成套核能发电设备,这显然会延长这些设备的“短期”时间。

总之,所谓“长期”,是指一个很长的时期,足以使企业增减或调整其资产,来完全改变其生产设备装置。所谓“短期”,则是指一个较短的时期,在这个期间,企业至少有若干生产投入要素不能改变。由此可以了解到:为什么长期成本曲线往往叫做“计划曲线”,而短期成本曲线则被称为“经营曲线。”从长期看,厂房和设备都是可以改变的。因此,企业管理当局对企业的需求函数有了一定估计以后,就能够设计出一个生产效率最高的工厂蓝图来。最佳工厂的规划一经确定,有关设备投资一经筹划妥当,经营决策将要受到这个规划决策的制约。

六、固定成本和变动成本

不随产量增减而变动的成本叫做固定成本。固定成本包括:借入资金的利息、租用厂房和设备的租金、与时间转移有关的折旧费、财产税、减产期间不能解雇的职工的工资,等等。然而,从长期来看,却不存在任何固定成本。

变动成本恰与固定成本相反，它随着产量增减而变动。变动成本是产量水平的一个函数，它包括：原材料费用、与使用设备有关的折旧费、水电费等的可变部分、直接工人的工资、销货佣金和其它随产量增减而变动的投入要素的成本。从长期来看，所有的成本都是可变的。

七、损益平衡分析

损益平衡分析，是用于研究成本、销售收入与利润三者关系的一项重要分析方法。损益平衡分析，就其性质而言，基本是一个由企业的总成本曲线和总收入曲线组成的损益平衡图。该图的横轴测定产品的产销量，纵轴表示销售收入和成本。由于不管产品的产销量多少，固定成本总是不变，可用一条水平线来表示；每个产销量水平上的变动成本则以总成本曲线与不变的固定成本之间的距离测定出来。总收入曲线反映企业产品的价格与需求的关系；每个产销水平上的利润（或亏损）则以总收入曲线与总成本曲线之间的距离显示出来。

八、损益平衡分析的例案

怎样有效地应用损益平衡分析法来对新产品的生产作出决策，关于这个问题，教科书出版企业可以为我们提供一个很好的例子。例如，假设某出版公司对一种大学教科书的刊印和发行进行了下列分析：

（1）固定成本

文稿等编辑费	300 美元
制图费	2000 美元
排版费	20000 美元
全部固定成本	25000 美元

（2）每册变动成本

纸张、印刷和装订费	1.60 美元
书店经销折扣	2.40 美元
推销人员佣金	0.25 美元
著者版税	1.60 美元
一般营业管理费	1.15 美元
每册全部变动成本	7.00 美元
每册定价	12.00 美元

固定成本能够很准确地估计出来；变动成本呈现线性变动，而且其中多半项目订有合同，也能较准确地估计出来。教科书的定价虽可变动，但出版界的竞争迫使书价的变动幅度很小，只能有一条合理的线性总收入曲线。应用上述方程，我们算出损益平衡的销售册数为 5000 册：

$$Q=\frac{25000\text{ 美元}}{12\text{ 美元}-7\text{ 美元}}=5000\text{ 册}$$

出版商能把某种书籍在社会上的销路、竞争情况和其他有关因素估计出来，再依据这些资料，估计该书有无可能达到损益平衡点或超过损益平衡点。如果估计这两个可能性都不具备，那么，出版商就要考虑采用减少插图、削减编辑费用、使用次等纸张或商请著者酌减版税等办法，去降低生产成本。可见，在出版企业以及其他许多工业部门的企业作出关于新产品的决策时，损益平衡的线性分析是一个有用的工具。

九、损益平衡分析的局限性

损益平衡分析有助于了解产品的产销量、价格与成本结构的关系，它对规定价格、控制成本和其他财务决策都有用处。然而，损益平衡分析作为企业经营管理行动的指针，是有其局限性的。

损益平衡的线性分析，特别是在它包含的企业产品销售可能性方面，显露出了相当大的缺陷。任何一个线性损益平衡图都以一个固定不变的销售价格为依据。因此，为了研究不同价格下的各个可能获得的利润额，就需要绘出一系列线性损益平衡图，即对每个价格都要绘出一个图来。否则，就只能使用非线性损益平衡分析了。

对成本来说，损益平衡分析也有缺点：企业产品的各个产销量并非都保持图示的线性关系。随着产品销售量的增加，现有的厂房、设备的使用就要超出通常的生产能力限度，从而降低了它们的生产率。这种情况的出现要求增加工人并经常延长作业时间，从而要支付加班加点工资，这一切往往使变动成本急剧上升。此外，企业又可能增置设备，增建厂房，这也增加了固定成本。何况，在一个长时期内，企业销售的产品在质上和量上都可能发生变化。产量组合上这样的变化都会影响成本函数的水平和斜率。

虽然线性损益平衡分析已证明是一个对经济决策分析有用的工具，我们必须小心翼翼，保证它不用于严重地违反其假设而将分析结果引入歧途的场合，换句话说，企业管理当局使用这个决策工具，同使用其他决策工具一样，必须具有很强的判断能力。

十、贡献利润分析

在短期内，企业的许多成本项目固定不变，从而与增加产品产销量的决策无关，管理当局所关心的往往是决定一个具体行动对利润的影响。这种信息，

贡献利润分析可以提供。所谓贡献利润,是指单位产品销售收入与变动成本的差额,因而等于单位产品的价格减去其平均变动成本。例如,如果单位产品的售价为 10 美元,单位产品的平均变动成本为 7 美元,那么,3 美元(10 美元－7 美元)就是单位产品的贡献利润。贡献利润能够用来抵补固定成本或增加帐面利润。

贡献利润分析为探讨各种不同的价格/产量决策提供了方便。为了说明起见,我们还是举以前探讨过的教科书出版公司为例。上述那种教科书每册变动成本为 7 美元,售价为 12 美元。这就是说,该公司每售出一册教科书,可以获得贡献利润 5 美元。现在假设出版公司关心的问题是:要售出多少册教科书才能获得利润 10000 美元,由于贡献利润能用于抵补固定成本和提供利润,只要把企业要求的利润额加上该种书的固定成本,再除以每册书的贡献利润,就可得出上述问题的解答。在本例中,答案如下:

$$Q = \frac{\text{固定成本}+\text{要求利润额贡献利润}}{\text{贡献利润}} = \frac{25000\text{ 美元}+10000\text{ 美元}}{5\text{ 美元}} = 7000\text{ 册}$$

也就是说,该出版公司需要销售 7000 册教科书,才能获得利润 10000 美元。

再来教查一下该出版公司可能提出的第二个决策问题。假设有一个读书会想以每册 6 美元的价格为其会员购买 3000 册教科书。在这个场合下,该公司可以用贡献利润分析法来决定这一销售对增量利润的影响。

固定成本同该书销售册数的增减无关,从而在分析中可以不去考虑。每册变动成本为 7 美元,但要注意到其中 2.40 美元是书店经售折扣。既然 3000 册书准备直接卖给读书会,书店经售折扣这项开支当然不会发生,那末,有关变动成本也就只有 4.60 美元了。于是,出版公司售书给读书会的贡献利润每册为 1.40 美元(＝6 美元－4.60 美元),把 1.40 美元乘以 3000 册,其乘积 4200 美元表示这批订货的贡献利润总额。假设这 3000 册教科书不会通过正常销售途径卖出,这 4200 美元贡献利润就表示该出版公司因接受这笔订货而增加的利润。

十一、成本估计

估计企业不同产量水平的成本将是或应是多少的问题,是要使利润最大化的企业管理人员所必须完成的任务之一。比如,严格的财务控制和准确的成本估计,已显著地提高了通用电气公司的盈利程度。而缺乏这种控制的西屋电气公司已大伤元气。在底特律,福特和通用汽车公司都把成本计算到几分之一美分。

常用的估计成本的方法有两种:其一是利用历史成本数据来估计,其二是利用工程师所估计的成本估计计量。如果企业管理人员选用历史成本法,那么,他们将试图根据过去企业实际发生的成本数据来估计未来成本。对这些历史成本数字必须进行适当调整,以便把机会成本包括进来,并且把将来影响企业成本的任何技术变动考虑进来。另外,企业还应当区分短期成本数据和长期成本数据。在研究那些用投入要素的最低成本组合来取得的成本、产量组合和那些不是用投入要素的最低成本组合来取得的成本、产量组合时,有必要使用这种分析方法。而且,还必须使历史成本与相应的产量水平相一致。有些成本,比如某些保养和维修费,未必是企业在生产相应的产量时引起的。最后,在利用历史成本数字估计未来成本时,为剔除通货膨胀的影响而进行调整。一旦历史成本数字调整完毕,企业管理人员就可以利用各种方法来估计企业成本函数。

使用管理成本估计量的方法有这样一个优点:用这种方法估计的成本数字是建立在目前的技术和价值基础上的。另外,这些成本数字既不存在区分长期成本数字和短期成本数字问题,也不存在使发生的成本与有关的生产水平相一致的问题。不过,管理成本估计量毕竟还是估计量。工程人员越是了解企业生产关系的性质,他们就能越准确地估计未来的价格,就越能使他们的成本估计量准确。不过,即使是这些成本数字,也还需要加以调整。以反映内含或机会成本。

估计企业成本通常不是一件简单的工作。然而,估计企业成本的困难,并不减少这种成本信息对企业管理人员的重要性。在取得比较准确但代价较高的企业成本信息与取得可靠性稍差但代价较低的企业成本信息之间,管理人员面临着一个寻求适当的(使利润最大化的)平衡的任务。

第七节　市场结构与企业行为

企业怎样进行价格、产量决策与它所处的外部市场的性质有密切联系。譬如说,如果企业的外部市场是完全竞争的,价格完全由市场决定,企业对定价就无能为力。如果企业的外部市场属于完全垄断,企

业自己就能完全控制产品的价格。市场结构要说明的是某种产品在市场上面临的竞争程度。它可以分为四类:完全竞争和完全垄断是它的两个极端,在这两者之间还有垄断性竞争和寡头垄断。下面分别按这四种不同类型的市场结构,来阐明企业进行价格和产量决策的理论。

一、完全竞争的市场结构

存在完全竞争的市场结构,必须具备以下的条件。

(1)买者和卖者很多。其数量之多,使每个买者的购买量和每个卖者的销售量在整个市场的交易量中所占的份额是如此之小,以致他们都无力影响市场的价格。

(2)产品是同质的。如果企业之间生产的某种产品是有差别的,那么顾客就会宁愿购买他所喜欢的某个企业或某种牌号的产品,而不购买另一个企业或另一牌号的产品。这样,企业就可以通过改变产量来影响价格。只有当各个企业生产的某种产品都是同质的,买者对于谁生产这种产品毫不关心时,企业才无力控制市场价格,完全竞争的要求才能得到满足。

(3)生产者出入这个行业是自由的。也就是说,企业进入或退出这个行业必须是很容易的。如果新企业进入这个行业存在障碍,就会削弱竞争,产品的价格就会被抬高。这时,完全竞争也就不再存在。

(4)企业和顾客对于市场的信息是很灵通的。如果人们不能掌握市场信息,就会给有些人抬高物价以可乘之机,完全竞争的市场条件也就遭到破坏。

显然,在现实生活中,要完全具备上述条件是不现实的。例如,企业的数目不可能无穷地多;不同企业的产品不可能绝对同质;企业进出行业不可能完全没有困难(特别如熟练劳动力之类的生产要素要从一个行业转移到另一个行业不是没有困难的);消费者也不可能完全掌握市场的信息;等等。所以,完全竞争的市场结构是一种纯理论的模式,在现实生活中是不存在的(在现实生活中,也有一些行业近似这种市场结构。例如,在美国,农产品的市场,就被认为近似这种市场结构)。但尽管它是理论上的,完全竞争市场机制的理论,仍然是分析、研究其他市场结构机制的基础。正因为这样,弄清和研究完全竞争模式的价格理论,仍然十分重要。

二、完全竞争条件下,企业的短期产量决策

首先需要说明的是,在完全竞争条件下,不存在企业如何确定最优价格的问题。因为在这种条件下,价格是由市场供求关系自发决定的,见图2.1.10,企业对于决定价格是无能为力的。假如企业想把价格定得高出市场价格,买者就不会出高价买他的产品,而宁愿去买别家企业的产品(因为各家企业的产品是同质的)。同样,企业既然能按市场价格卖掉产品,也就不会降价。所以,在完全竞争条件下,企业不存在价格决策问题。这时,它的需求曲线是一条水平线,见图2.1.10。水平的需求曲线表明,按市场价格,它想卖多少就能卖多少。但只要稍为高于市场价格,就一点也卖不出去。

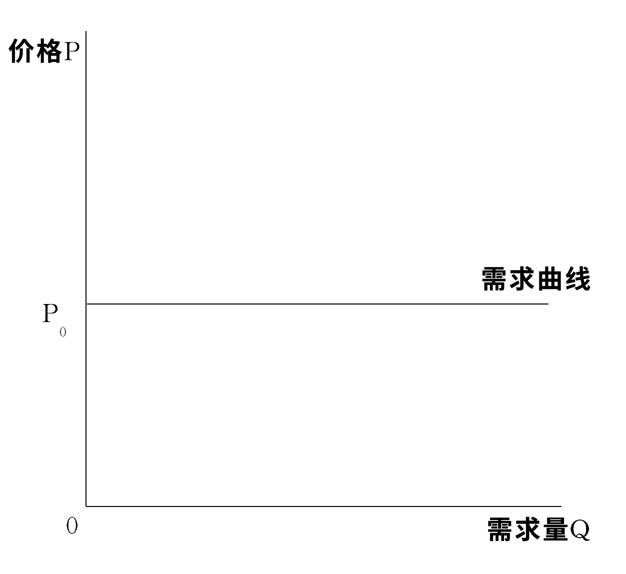


图 2.1.10 完全竞争条件下的需求曲线

既然在完全竞争条件下，价格是市场决定的，那么企业的产量是否越大越好？回答是否定的。因为如果企业的产量过大，超过了一定限度，就会引起生产成本迅速提高，以致总利润反而减少，甚至亏本。那么，究竟生产多少，才能使利润最大？这就是最优产量决策问题。

假定一家企业属于完全竞争的市场结构。它的边际成本（MC）、平均成本（AC）均为曲线，如图2.1.11所示。由于在完全竞争条件下，产品的边际收入等于价格，所以，产品价（P）、需求曲线与边际收入曲线是重合的，即 P＝MR＝AR。

从图2.1.11中，我们看到：当产量为 Q_1 时，P＞MC，说明此时再增加产量还能增加企业的总利润。所以，此时产量不是最优，应当继续增产。

当产量为 Q_2 时，P＜MC，说明此时增加产量会减少企业的总利润。所以，此时的产量也不是最优，应当减产才好。

结论是：只有 P＝MC 时的产量水平 Q_3 为最优。此时，企业的总利润为最大。

所以，从短期看，完全竞争条件下企业的最优产量的条件是：P＝MC。

这里需要注意的是：企业边际成本曲线（MC）最低点的产量水平（Q_4），是企业生产效率最高之点，也是单位产品利润最大之点，但不是企业总利润最大之点。企业总利润最大之点应在产量水平为 Q_3 之处。

当产量为 Q_3 时，企业的总利润为：

总利润＝单位产品利润×产量

＝$(op-o_c)\times Q_3$

＝Pabc 的面积（图2.1.11中阴影部分）

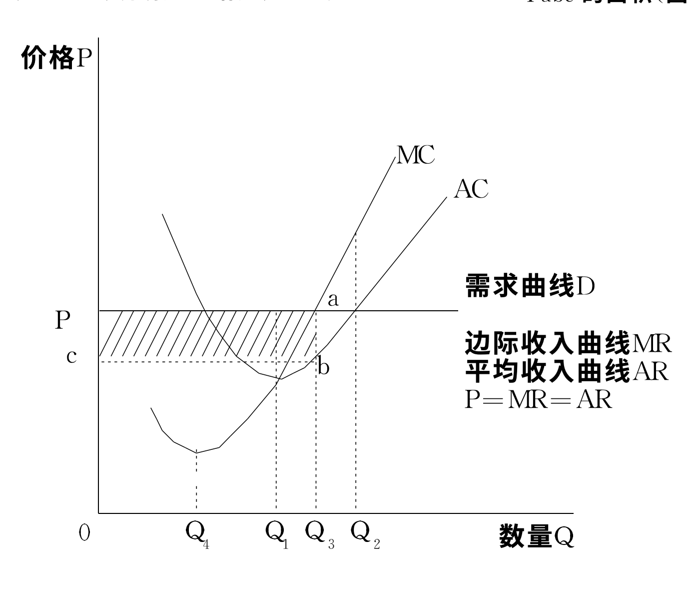


图 2.1.11

三、完全竞争条件下，企业的短期供给曲线

当企业有利润时，最优产量（即利润最大时的产量）的条件是 P＝MC。现在研究当企业有亏损时，最优产量（即亏损最小时的产量）的条件是什么？

当企业亏损时，平均成本（AC）曲线的最低点就要高于价格，即高于需求曲线，见图2.1.12。

从图中可以看到：

当产量为 Q_1 时，P＞MC，说明此时增产有利（可以减少亏损）。

当产量为 Q_2 时，P＜MC，说明此时减产有利（可以减少亏损）。

所以，只有当 P＝MC 时，企业的亏损最少，这时的产量 Q_3 为最优。这时企业的亏损量等于 Pabc 面积（图2.1.12中的阴影部分）。

由此可见，不论是盈利企业还是亏损企业，最优产量的条件都是：P＝MC。

但如果是亏损企业，是否企业应当马上停止生

产（关厂）？回答是：不一定！因为还要看平均变动成本曲线的最低点是在价格之上，还是在价格之下。如果平均变动成本曲线的最低点在价格之下，如图2.1.13所示。

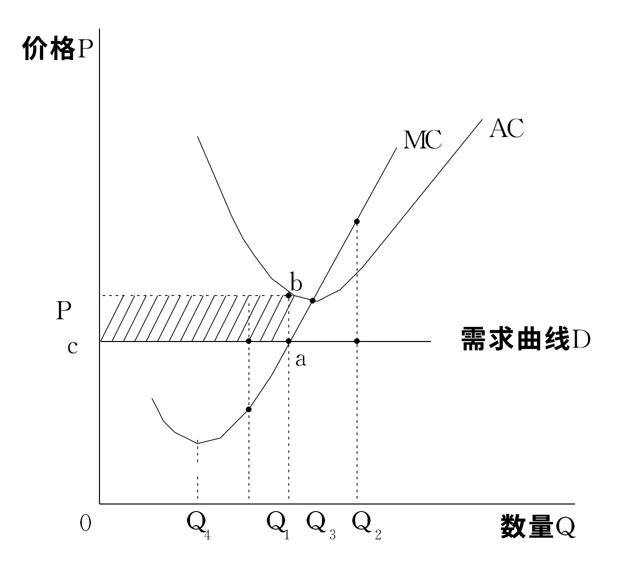


图 2.1.12

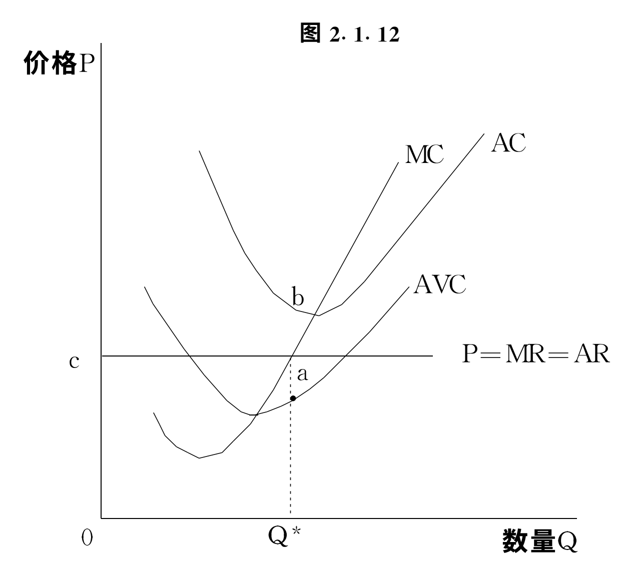


图 2.1.13

此时，最优产量水平为 Q*，在这产量水平上，P＞AVC，说明这时企业进行生产仍能提供贡献，这笔贡献可用来弥补固定成本的部分支出，从而减少亏损。所以，此时继续从事生产对企业有利。如果平均变动成本曲线的最低点在价格之上，如图 2.1.14 所示。

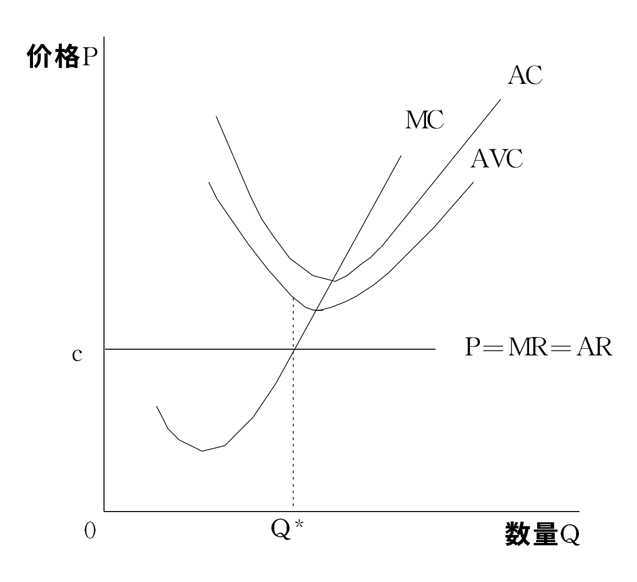


图 2.1.14

此时，在最优产量水平 Q^* 上，P＜AVC，说明销售收入还不足以弥补变动成本，因而，说明此时进行生产会增加企业的亏损，因此应当关厂。

假设企业总是以追求最大利润为自己的目标，它就要按 P＝MC 的条件决定自己的产量。即随着市场价格 P 的变化，企业的产量总是沿着 MC 曲线而增减。但当市场价格低于 AVC 曲线的最低点时，企业就要停产。所以，在 AVC 曲线以上的 MC 曲线部分就是企业的短期供给曲线（图 2.1.14 中 MC 曲线的粗线部分）。

如果已知各个企业短期的供给曲线，就可以求出行业的短期供给曲线。行业的短期供给曲线等于行业内各企业短期供给曲线横向相加，见图 2.1.15。

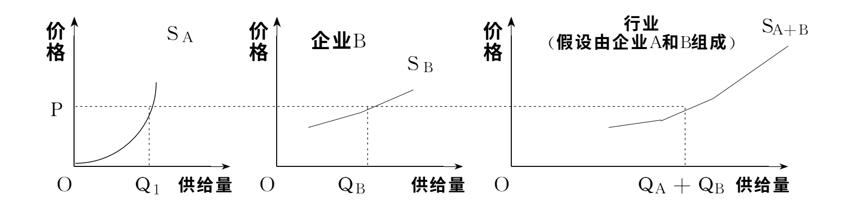


图 2.1.15

从以上分析中，我们看到，在完全竞争条件下，以寻求利润最大化为目标的企业，总是要在 P＝MC 的产量水平上生产。这时，它的利润最大（或亏损最小）。除非 P＜AVC 时，它才停产。应当指出的是，完全竞争企业的这种均衡是短期均衡，因为在完全竞争条件下，企业的经济利润（或经济亏损）只不过是暂时的。随着新企业进入这个行业（或老企业退出），企业的经济利润（或经济亏损）会趋于消失。

四、完全竞争条件下，企业的长期均衡

在完全竞争条件下，从长期看，由于企业能够自由进出一个行业，企业的经济利润（或经济亏损）会趋于消失。在图 2.1.16 中，D 为市场需求曲线；S_0 为起初的供给曲线；起初形成的市场价格为 P_0；AC 为企业的平均成本曲线。由于 P_0＞AC 的最低点，企业有经济利润。由于企业有经济利润就会刺激、吸引许多新企业加入这个行业，使行业供给量增大。由于行业供给量增大，就使供给曲线向右推移，现假定推移

到 S_1,形成新的市场价格 P_1。此时 P_1 低于企业 AC 的最低点,企业就会有经济亏损。由于有经济亏损,经营较差的的企业就会离开这个行业,行业供给量就会减少。由于行业供给量减少,供给曲线又向左推移到 S_2。这样,又使价格上升到 P_2。此时,因 P_2=AC 的最低点,经济利润就变为零,企业不再进入,也不再离开这个行业,即处于均衡状态。由此可见,在完全竞争条件下,只要企业有经济利润(或经济亏损),市场上就有一种力量,使市场价格接近企业的平均成本,使经济利润(或经济亏损)消失。这时,企业处于长期均衡状态。也就是说,当企业外于长期均衡时,其产量水平 Q 必定能同时满足两个条件:(1)价格等于平均成本的最低点,即 P=AC 的最低点,此时经济利润为零;(2)价格等于边际成本,即 P=MC,此时企业的总利润为最优。所以,在完全竞争条件下,由于 P=MR=AR,当企业处于长期均衡时,它就会存在这样的关系:AC=MC=MR=AC。见图 2.1.16(b)。

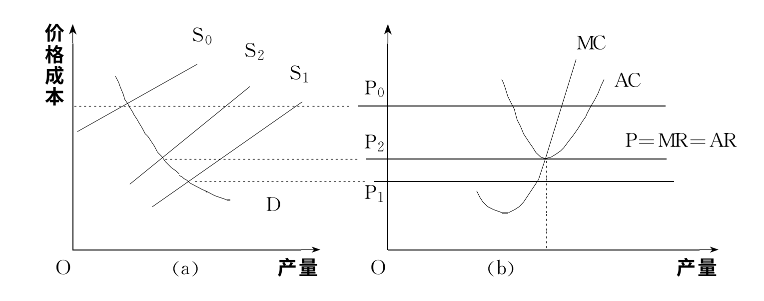


图 2.1.16

五、行业的长期供给曲线

在完全竞争条件下,行业的长期供给曲线又可分为成本不变行业的长期供给曲线和成本递增行业的长期供给曲线两种。

成本不变行业是指行业内企业的平均成本不因行业供应量的变化而变化。即当行业供给量增加,从而对原材料的需求量也增加时,因该行业所用原材料(或其他投入要素)在这种原材料总用途中所占比重很小,因此,对原材料需求量的增加,不影响原材料的价格,从而不影响企业的长期平均成本。这样的行业叫成本不变行业。成本不变行业的长期供给曲线如图 2.1.17 所示。

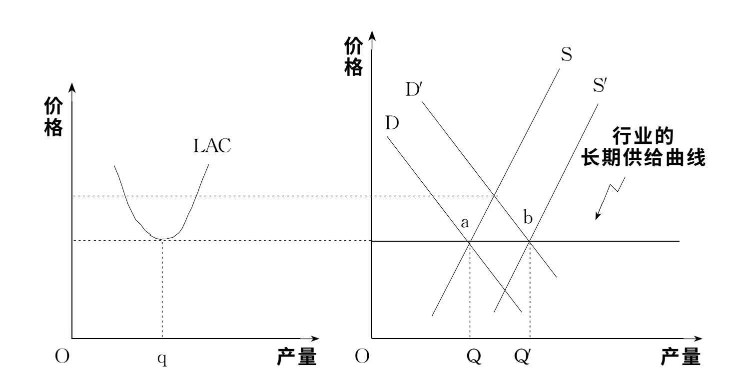


图 2.1.17

在图 2.1.17 中,q 和 Q 分别为原长期均衡时企业和行业的产量;D 为原需求曲线;S 为原供给曲线;OP 为均衡价格;LAC 为长期平均成本曲线。如果市场上需求增加,需求曲线从 D 移向 D′。此时,从短期看,价格就会提高。但从长期看,只要价格高于平均成本,有经济利润,新企业就会进入行业,使供给曲线 S 向右移动。由于该行业属成本不变行业,行业供给量增加,平均成本仍保持不变,所以 S 就会移

动到 S′,使价格又回到 P,即平均成本的最低点,此时这个行业又处于新的长期均衡状态。这样,如果 D 与 S 的交点为 a,D′和 S′的交点为 b,那么连接 a、b 的直线就是成本不变行业的长期供给曲线,它反映了价格与行业供给量之间的长期关系,这是一条完全弹性的供给曲线。在图 2.1.18 中,Q′-Q 即超产部分,由新企业来承担,单个企业的供给量不变。从长期看,市场价格始终是 P,也不变。如果需求增加,供给量可无限扩大。

如果随着行业供给量的增加,会引起原材料价格的上涨,这时企业的长期成本(LAC)就会提高,这种行业就称成本递增行业。在图 2.1.18 中,企业产量 q 和行业供给量 Q 原处于长期均衡状态。D 为原需求曲线;S 为原供给曲线;OP 为原均衡价格;原长期成本曲线为 LAC。现假定需求曲线从 D 移向 D′,这时价格就会提高,企业就会得到经济利润,新企业就会进入。此行业就需要更多原材料和其他投入资源,原材料就会涨价,成本就会提高。此时由于产品成本提高,供给曲线会向左移动,但这种趋势被企业数目增加所抵消,由于企业数目增加很多,最终导致供给曲线右移,一直移到新的价格恰好等于新的成本曲线的最低点为止,这时企业又处于长期均衡状态。这时的均衡价格为 P′,新的短期行业供给曲线为 S′,ab 线为成本递增行业的长期供给曲线。这是一条斜率为正值的曲线,它意味要增加行业产量,就要提高产品价格。

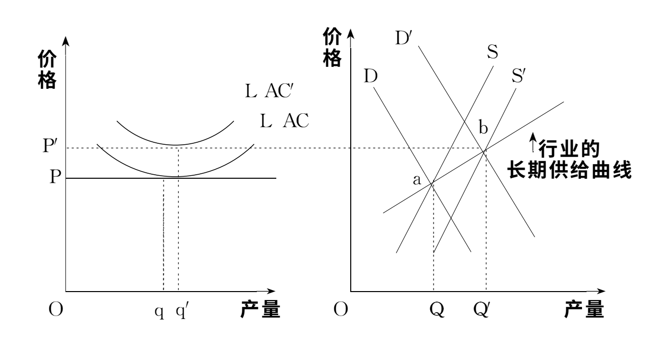


图 2.1.18

成本不变行业的长期供给曲线与成本递增行业的长期供给曲线的区别是:在成本不变行业中,需求增加,新企业进入,一直到价格恢复到原来水平。在成本递增行业中,新企业加入,一直到价格等于新的长期平均成本的最低点。

只要企业追求最大利润,在完全竞争条件下,从长期看,企业一定会达到这样的产量水平,它使自己的成本达到成本曲线的最低点,同时又使价格等于边际成本(P=MC=AC)。

企业的成本达到企业成本曲线的最低点,说明企业的生产效率达到了最高点。

价格等于边际成本,即 P=MC,说明从社会资源合理分配的观点看,企业的产量水平也处于最优。他们认为,边际成本代表多生产一件产品所需追加的资源的价值;价格代表社会消费者对每一件多生产的产品的价的评价。如果企业生产某种产品,其产量水平处于 P>MC 的情况,表明生产出来的产品的价值大于投入资源的价值,此时说明企业的产量水平不是最优,因为这时如果企业增加产量,还能进一步增加社会的总财富。如果企业生产某种产品,其产量水平处于 P<MC 的情况,表明生产出来的产品的价值小于投入资源的价值,此时,说明企业的产量水平也不是最优,因为这时如果企业减少产量,也可以进一步增加社会的总财富。所以,结论只有一个,即只有当 P=MC 时,其产量水平从整个社会资源的合理分配来看,是最优的。按这个产量水平生产,能够为社会提供最大的财富。

所以,完全竞争条件下,企业只追求最大利润,在长期看来,就能既达到企业内部生产效率最高,又能达到社会资源在企业之间的分配最为合理,这就是亚当·斯密所谓有一只看不见的手,能把整个社会生产组织起来。

六、完全垄断的市场结构

在各种市场结构中,完全竞争是一个极端,完全垄断则是另一个极端。如果一个行业只有一家企业,而且它所生产的产品没有其他产品可以替代,这就产生完全垄断。象完全竞争一样,完全垄断也仅仅是

理论上的假设，在现实生活中并不存在。这是因为，一种产品只有一家企业生产，而且没有其他产品可以替代的情况在现实生活中几乎并不存在。例如，铁路运输一般属于垄断事业，但也有公路、水路和空中运输与之竞争；电力供应一般也属于垄断事业，但也有煤气、石油等其他能源的供应与之竞争；等等。

完全垄断即使在现实生活中并不存在，但仍然值得我们探讨，这是因为完全垄断条件下出现的一些经济规律，对于研究比较现实的半竞争、半垄断条件下的企业行为是很有用的。

七、完全垄断条件下，企业的价格和产量决策

在完全垄断条件下，由于一个行业只有这一家企业，所以，企业的需求曲线就是行业的需求曲线。它的形状总是向右下方倾斜的。

在图 2.1.19 中，假定企业的需求曲线(D)、平均成本曲线(AC)、边际成本曲线(MC)和边际收入曲线(MR)为已知，假定企业以追求最大利润为目标，那么，它的价格与产量决策应在 MR＝MC 之处(这时企业所得利润最大)。从 MC 曲线与 MR 曲线的交点，可求出它的最优产量应为 Q^*，最优价格应为 P^*。此时，它的总利润量应等于 P^*abc 的面积(图中的阴影部分)。

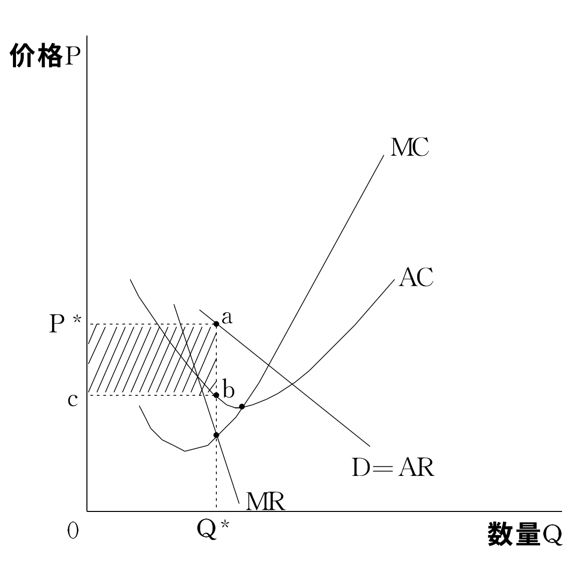


图 2.1.19

完全垄断条件下的企业与完全竞争条件下的企业的不同之处是，企业的这部分利润，即使在长期条件下，也有可能保持下来。这种利润就叫垄断利润。这是因为在完全垄断条件下，其他企业不能打入这一行业。其他企业不能进入这一行业的原因很多，主要有：①垄断企业垄断了原料来源；②垄断企业有专利权；③政府特许；④原有垄断企业规模很大，一般企业竞争不过，等等。

经济学家认为，完全垄断的企业有两大弊病：

(1)分配不公平。少数垄断资本家能保持垄断利润，是以全社会消费者收益的减少为代价的，所以是对消费者的剥削。

(2)生产不足。因为在垄断企业里，P＞MC，用较少的追加资源可以生产出较高价值的产品，从社会资源合理分配的角度看，说明企业的产量不是最优，再增加产量对社会更为有利。

由于垄断企业有以上弊病，就需要有政府的干预。在西方，政府对垄断企业的干预措施主要有以下几个方面。

(1)对垄断企业征税，目的是把企业的超额(垄断)利润抽走，使分配公平。

(2)对市场结构进行控制，即增加市场的竞争性，减少垄断性。主要办法是制定和执行反托拉斯法，以减少工业的集中程度，禁止大资本家之间的串

通行为。

(3)政府对垄断企业的价值直接进行控制。有些企业,如电力公司、铁路公司、电话公司、自来水公司等公用事业企业,规模经济性很显著(这类企业西方叫自然垄断企业)。对于这类企业,政府不实行反托拉斯法,而是准许它们实行垄断,但由政府直接控制它们的价格。其目的是:不让它们有超额利润,并促使它们增加产量。

八、垄断性竞争的特征

完全竞争和完全垄断是市场结构中的两种极端,介乎两种极端之间的是垄断性竞争和寡头垄断。与完全竞争和完全垄断不同,垄断性竞争和寡头垄断是在现实生活中大量存在的市场结构。

垄断性竞争的市场结构的主要特征有三个:①在行业中企业数量很多;②各企业生产的同种产品是有差别的;③企业进出这个行业是自由的。

在这三个特征中,第一、第三个特征是属于竞争性的,第二个特征则是属于垄断性的,垄断性竞争就是这两种特征的结合。

第一个特征:企业数量很多。意味这个行业由许多中小企业组成,每个企业的产量只占市场总供给量的很小部分。所以,一个企业的行为不会影响市场,每个企业在决策时不必考虑因自己的行为而引起其他企业的反应。

第二个特征:产品之间有差别。这里的"差别"主要是指买者对不同企业生产的同种产品偏好不同而言。这种不同的偏好,可能因为产品有实质上的差异引起的。如烟丝质量不同、汽车性能不同等等。但也可能是一些主观上的因素或其他因素造成的。如广告、商标、包装方式、服务态度,甚至商店的地理位置等,都能使某些顾客宁愿购买某个企业的产品,而不买另一个企业的产品,从而造成产品之间的差别。

产品差别越大,不同的顾客对自己的偏好的产品就越信赖。因此,如果提高价格,企业不会失掉全部顾客;如果降低价格,也不会把全部顾客都吸引过来。换句话说,产品差别越大,产品之间的替代性就越小,产品的需求价格弹性也就越小。所以,产品差别能改变产品需求曲线的弹性,表现在需求曲线的形状上,使需求曲线由一条与 x 轴平行的水平线(即完全弹性的需求曲线),变为一条向右下方倾斜的曲线。产品差别越大,弹性就越小,需求曲线就越陡。由于需求曲线是一条倾斜的曲线,企业就可以在一定程度上控制自己产品的价格。这正是垄断性竞争区别于完全竞争的主要之点。

第三个特征:企业进出行业自由。意味生产者可以随时参加生产,随时退出生产,没有人为的障碍。正因为这样,从长期看,企业的经济利润会趋于消失。

垄断性竞争市场经济结构在现实生活中是常见的。诸如:百货店、商店、饭馆、理发馆、服装店和各种修理业等就属于这类。这些企业数量多、产量少;但其产品和劳务是有差别的。如不同的百货店可能名气不同;不同食品店的面包和点心可能口味不同;不同饭馆出售的饭菜可能地方特色不同;商店远近不同;服务态度不同;等等。

九、垄断性竞争条件下,企业的价格和产量决策

由于企业有经济利润可得,就会吸引新企业进入行业。结果,会使行业的供给量增加。由于供给量增加,就会使这种产品的价格下降,从而导致需求曲线向下移动。如果因需求曲线向下移动,以致需求曲线低于 AC 曲线,企业就要亏损。

如果企业有经济亏损,一部分企业就会退出这个行业,导致行业供给量减少。行业供给量减少就会导致产品价格上升,从而又使需求曲线向上移动。总之,在垄断竞争条件下,只要企业有经济利润或经济亏损,市场就有一种力量促使企业的需求曲线与它的成本曲线相切,使经济利润或经济亏损为零。这时,在这个行业里,企业不进也不出,处于长期均衡状态,见图 2.1.20。

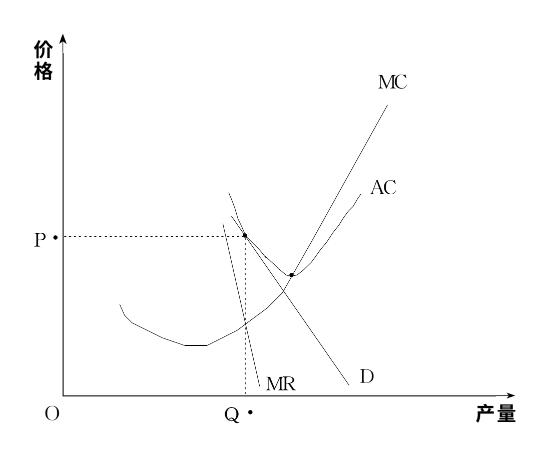


图 2.1.20

从图 2.1.20 中可以看出,在垄断性竞争条件下,当企业处于长期均衡时,它的产量水平 Q^* 应同时满足下列两个条件:

(1)P＝AC;

(2)MR＝MC。

3. 对垄断性竞争市场结构的评价

从长期看,垄断性竞争企业的经济利润趋向于零,也就是说,它没有垄断利润。西方经济学家认为这是这种市场模式的优点,说明它的分配是公正的。

但是,如果从效率上看,西方经济学家认为它仍然存在着弊病。首先,在垄断性竞争条件下,产品的价格大于边际成本,这说明从社会资源合理分配的角度看,企业生产不足。其次,在垄断性竞争条件下,产品的价格不是定在平均成本的最低点上,这说明它的生产能力没有得到充分利用,也没有在企业生产效率最高之点生产。其原因是因为产品之间有差别,需求曲线向右下方倾斜。在这种情况下,企业为了获得最大利润,宁可压缩产量。因为压缩产量带来价格的提高超过了因压缩产量而带来的成本的上升。

对于这第二个弊病,西方经济学家中,也有不同的看法。有人认为这未必算是一种弊病。因为如果要求把所有的企业的生产能力都充分利用起来(都在成本最低处生产),就必然要关掉一批企业。这样,就会很难照顾消费者的爱好。所以,他们认为,如果不是单纯地从成本角度看问题,而是从消费者利益的角度看问题,在垄断性竞争条件下,企业的生产效率较低,并不能算是一种弊病。

第二章　经理的管理知识

第一节　管理的概念

一、管理的定义

管理活动自古即有,但什么是“管理”,从不同的角度出发,可以有不同的理解。从字面上看,管理有“管辖”、“处理”、“管人”、“理事”等意,即对一定范围的人员及事务进行安排和处理。但是这种字面的解释是不可能严格地表达出管理本身所具有的完整含义的。

关于管理的定义,至今仍未得到公认和统一。长期以来,许多中外学者从不同的研究角度出发,对管理作出了不同的解释,其中较有代表性的有:

管理学家赫伯特·A·西蒙(Herbert A Simon)认为“管理就是决策。”

当前,美国、日本以及欧洲各国的一些管理学著作或管理教科书中,也对管理有不同的定义,如:

“管理就是由一个或者更多的人来协调他人的活动,以便收到个人单独活动所不能收到的效果而进行的活动。”

“管理就是计划、组织、控制等活动的过程。”

“管理是筹划、组织和控制一个组织或一组人的工作。”

“给管理下一个广义而又切实可行的定义,可把它看成是这样的一种活动,即它发挥某些职能,以便有效地获取、分配和利用人的努力和物质资源,来实现某个目标。”

“管理就是通过其他人来完成工作。”

上述定义可以说是从不同的侧面,不同的角度揭示了管理的含义,或者是揭示管理某一方面的属性。本书认为对“管理”作如下定义能够全面概括管理这个概念的内涵和外延,即:

管理是指一定组织中的管理者,通过实施计划、组织、人员配备、指导与领导、控制等职能来协调他人的活动,使别人同自己一起实现既定目标的活动过程。

二、管理的基本特征

为了更全面地理解管理的概念,理解管理学研究的特点、范围和内容,我们还可以从以下几方面来进一步把握管理的一些基本特征。

管理是一种社会现象或文化现象。只要有人类社会存在,就会有管理存在。从科学的定义上讲,存在管理必须具备两个必要条件,缺一不可。

(1)必须是两个人以上的集体活动,包括生产的、行政的……等活动。

(2)有一致认可的、自觉的目标。

三、管理的“载体”——组织

前面讲过,管理活动在人类现实的社会生活中广泛存在,而且从前面的论述中也可以看出,管理总是存在于一定的组织之中。正因为我们这个现实世界中普遍存在着组织,管理也才存在和有必要。两个或两个以上的人组成的,为一定目标而进行协作活动的集体就形成了组织:“许多人在同一生产过程中,或在不同的但互相联系的生产过程中,有计划地一起协同劳动,这种劳动形式叫做协作。”有效的协作需要有组织,需要在组织中实施管理。社会生活中各种组织的具体形式虽因其社会功能的不同而会有差异,但构成组织的基本要素是相同的。

在组织内部,一般包括五个要素,即人——包括管理的主体和客体;物和技术——管理的客体、手段和条件;机构——实质反映管理的分工关系和管理方式;信息——管理的媒介、依据,同时也是管理的客体;目的——宗旨,表明为什么要有这个组织,它的含义比目标更广泛。

组织作为社会系统中的一个子系统,其活动必然要受周围环境的影响,因此组织还包括九个外部要素:①行业,包括同行业的竞争对手和相关行业的状况;②原材料供应基地;③人力资源;④资金资源;⑤市场;⑥技术;⑦政治经济形势;⑧政府;⑨社会文化。

因此,一个组织的建立和发展,既要具备五个基

本的内部要素,又要受到一系列外部环境因素的影响和制约。管理就是在这样的组织中,由一个或者若干人通过行使各种管理职能,使组织中以人为主体的各种要素的合理配置,从而达到实现组织目标而进行的活动,这一点对于任何性质、任何类型的组织都是具有普遍意义的。

四、管理的任务、职能、层次

管理作为一项工作的任务就是设计和维持一种体系,使在这一体系中共同工作的人们能够用尽可能少的支出(包括人力、物力、财力等等),去实现他们既定的目标。管理活动是通过人来进行的,人是进行管理活动的主体,因此把执行管理任务的人统称为“管理人员”、“管理者”(manageral people)。管理的任务当然也就是管理人员的任务。

这里所说的管理人员,没有主管领导(executive)、行政人员(administrator),以及基层领导者(supervisor)这些等级之分。虽然这些管理人员可能因为各自所处的组织类型和所进行的具体工作不同而处于不同的地位和级别,担任不同的管理职务,拥有不同的权力范围,担负不同的责任;但是他们的任务都是相同的,都必须为组织及其所有成员创造和保持一种环境,使人们在其中可以发挥自己的最大才能,通过努力去实现组织目标。这是管理人员共同的任务,他们的工作比组织中其他工作更重要,因此我们将这个意义上的管理人员统称为“主管人员”(manager)。例如在一个公司中,不论是总裁还是经理、部门经理、部门主管等,都属主管人员之列。

管理作为一个过程,管理者在其中要发挥的作用,就是管理者的职能,也就是通常说的管理职能。对管理的职能,早期的管理理论一般认为,管理有计划、执行、控制三大基本职能。法国的法约尔认为,管理有五大职能:计划、组织、指挥、协调和控制。美国的古利克提出,管理有七项职能,即计划、组织、人事、指挥、协调、报告、预算。美国管理学家孔茨的观点,即管理包括计划、组织、人员配备、指导和领导、控制五项职能。关于具体的内容,将在以后各篇章中详细论述。

管理和管理人员的基本职能是相同的,即包括计划、组织、人员配备、指导与领导、控制。但由于主管人员在组织中所处的层次不同,他们在执行这些职能时也就各有侧重。组织中的主管人员一般分为三个层次,即上层主管(top manager)、中层主管(middle maneger)和基层主管(first line manager 或 supervisor),如图 1.1.1 所示,根据所处的不同层次,他们将各有侧重地执行其职能。

五、管理的核心是处理各种人际关系

管理不是个人的活动,它是在一定的组织中实施的。对主管人员来讲,管理是要在其职责范围内协调下属人员的行为,是要让别人同自己一道去完成组织目标的活动。组织中的任何事都是由人来传达和处理的,所以主管人员既管人又管事,而管事实际上也是管人,管理活动自始至终,在每一个环节上都是与人打交道的,因此说管理的核心是处理组织中的各种人际关系,包括主管人员与下属之间的关系,这是各种人际关系的主导与核心;组织内的一般成员之间的关系,即不存在管理与被管理关系的人与人之间的关系,这种关系在组织中大量存在,它直接表现为组织的社会气氛;群体之间的关系,群体是组织内部的团体,有正式与非正式之分,正式团体是指组织内按专业分工所划分的各个部门,而非正式团体则是指正式团体的一些成员为某种共同的感情或需要而形成的一种无形的团体,要重视非正式团体的作用,处理好它们之间与正式团体之间的关系。

六、管理者的角色

美国著名管理学家彼得·F·德鲁克(Peter F. Drucker)1955 年提出“管理者的角色”(The role of the manager)的概念,这一概念有助于我们对管理含义的理解。德鲁克认为,管理是一种无形的力量,这种力量是通过各级管理者体现出来的,所以管理者所扮演的角色大体上分三类:

1. 管理一个组织(managing a business)

求得组织的生存和发展。因此必须:

(1)确定该组织是干什么的,应该有什么目标,如何采取积极措施实现目标;

(2)求得组织的最大效益;

(3)“为社会服务”和“创造顾客”。

2. 管理管理者(managing manager)

组织的上、中、下三个层次中,人人都是管理者,又都是被管理者,因此必须:

(1)确保下级的设想、意愿、努力能朝着共同的目标前进;

(2)培养集体合作的精神;

(3)培训下级;

(4)建立健全组织结构。

3. 管理工人和工作（managing workers &work）

因此要认识到两个假设前提：

（1）关于工作，其性质是不断急剧变动的，既有体力劳动，又有脑力劳动，后者的比例会越来越大；

（2）关于人，要正确认识到“个体差异、完整的人、行为有因、人的尊严”对于处理各级各类人员相互关系的重要性。

从以上分析也可以看出，管理的核心是处理好人际关系。

七、管理的科学性

管理的科学性是管理作为一个活动过程，其间存在着一系列基本客观规律。人们经过无数次的失败和成功，通过从实践中收集、归纳、检测数据，提出假设，验证假设，从中抽象总结出一系列反映管理活动过程中客观规律的管理理论和一般方法。人们利用这些理论和方法来指导自己的管理实践，又以管理活动的结果来衡量管理过程中所使用的理论和方法是否正确，是否行之有效，从而使管理的科学理论和方法在实践中得到不断的验证和丰富。因此说，管理是一门科学，是指它以反映管理客观规律的管理理论和方法为指导，有一套分析问题、解决问题的科学的方法论。

八、管理的艺术性

管理的艺术性就是强调其实践性，没有实践则无所谓艺术。这就是说，仅凭停留在书本上的管理理论，或背诵原理和公式来进行管理活动是不能保证其成功的。主管人员必须在管理实践中发挥积极性、主动性和创造性，因地制宜地将管理知识与具体管理活动相结合，才能进行有效的管理。所以，管理的艺术性，就是强调管理活动除了要掌握一定的理论和方法外，还要有灵活运用这些知识和技能的技巧和诀窍。

从管理的科学性与艺术性可知，卓有成效的管理艺术是以对它所依据的管理理论的理解为基础的。因此，二者之间不是互相排斥，而是互相补充的。如前所述，靠“背诵原理”来进行管理活动，将必然是脱离或忽视现实情况的无效活动；而没有掌握管理理论和基本知识的主管人员，在进行管理时必然是靠碰运气，靠直觉或过去的经验办事，很难找到对管理问题的可行的、令人满意的解决办法。所以，管理的专业训练不可能培训出“成品”的主管人员，但却是为通过实践进一步培训主管人员的一个良好的开端，它为培养出色的主管人员在理论知识方面打下坚实的基础。当然，仅凭理论也不足以保证管理的成功，人们还必须懂得如何在实践中运用它们，这一点也是非常重要的。美国哈佛商学院企业管理教授列文斯敦，在他担任某研究所所长和管理系统公司总经理期间，通过对大量获得管理学硕士学位的人在实际管理工作中的使用发现，他们在学校里的成绩同管理上获得的业绩之间并无直接关系。他认为，如果学术成绩能与事业上的成功相等，这个受过良好教育的经理便就是一位神话中的人物了。

第二节　管理学的特点和内容

一、管理学的特点

一般说来，管理学具有这样几个特点。

（1）一般性。管理学作为一般管理学，它区别于“宏观管理学”和“微观管理学”。它是研究所有管理活动中的共性原理的基础理论学科，无论是“宏观管理”还是“微观管理”，都需要管理学的原理作为基础来加以学习和研究。管理学是各门具体的或专门的管理学科的共同基础。

（2）多科性，或综合性。管理学的综合性表现为：在内容上，它需要从社会生活的各个领域、各个方面以及各种不同类型组织的管理活动中概括和抽象出对各门具体管理学科都具有普遍指导意义的管理思想、原理和方法；在方法上，它需要综合运用现代社会科学、自然科学和技术科学的成果，来研究管理活动过程中普遍存在的基本规律和一般方法。管理活动是很复杂的活动，影响这一活动的因素是多种多样的。搞好管理工作，必须考虑到组织内部和组织外部的多种错综复杂的因素，利用经济学、数学、生产力经济学、工程技术学、心理学、生理学、仿真学、行为科学等的研究成果和运筹学、系统工程、信息论、控制论、电子计算机等最新成就，对管理进行定性的描述和定量的预测，从中研究出行之有效的管理理论，并用以指导管理的实际工作。所以从管理学与许多学科相互关系来看，可以说，管理学是一门交叉学科或边缘学科，但从它又要综合利用上述多种学科的成果，才能发挥自己的作用来看，它又是一门综合性的学科。

（3）历史性。任何一种理论都是实践和历史的产物，管理学尤其如是。管理学是对前人管理实践、经

验和管理思想、理论的总结、扬弃和发展。割断历史，不了解管理历史发展和前人对管理经验的理论总结，不进行历史考察，就很难理解建立管理学的依据。

(4)实用性，或实践性。管理学是为管理者提供从事管理的有用的理论、原则和方法的实用性学科。管理的实践性表现为它具有可行性，而它的可行性标准是通过经济效益和社会效益来加以衡量的。因此，管理学又是一门实用学科，只有把管理理论同管理实践相结合，才能真正发挥这门学科的作用。

二、管理的内容和范围

(1)着重从历史的方面研究管理实践、思想、理论的形成、演变、发展，知古鉴今。

(2)着重从管理者出发研究管理过程，主要有：

①管理活动中有哪些职能；

②执行这些职能涉及组织中的哪些要素；

③在执行各项职能中应遵循哪些原理，采用哪些方法、程序、技术；

④执行职能过程中会遇到哪些障碍、阻力；

⑤如何克服这些障碍、阻力。

三、学习管理的重要性

1.管理在现代社会中的地位和作用决定了学习管理学的必要性和重要性

科学技术进步决定了社会生产力水平，从而推动社会发展的进程。但是，仅有先进的科学技术，没有先进的管理水平，没有相应的管理科学的发展，先进的科学技术是无法得到推广和有效运用的。它的作用也不可能得到充分的发挥，而且还会阻碍社会生产力的提高。因此，在当代，人们普遍认为，先进的科学技术和先进的管理科学是推动现代社会发展的“两个车轮”，缺一不可。这一点，已为许多国家的发展经验所证明。还有人认为，管理是现代社会文明发展的三大支柱之一，它与科学和技术三足鼎立。19世纪时经济学家特别受欢迎，而20世纪40年代以后，却是管理人才的天下了。这些都表明管理在现代社会的发展中占有很重要的地位和起着很大的作用。

2.未来的社会更需要管理

管理是人类不可缺少的重要活动，随着未来社会共同劳动的规模日益扩大，劳动分工协作更加精细，社会化大生产日趋复杂，管理就更加重要了。在人类经历了农业革命、工业革命这样两个文明浪潮以后，以全新技术为主要特征的“第三次浪潮”不久就会冲击到我们的身边，可以预测，全新的技术，高速度的发展必将需要一套更科学的管理，才能使新的技术、新的能源、新的材料充分发挥它们的作用，比起过去和现在，未来的管理在未来的社会中将处于更加重要的地位。

第三节　用系统方法学习和研究管理学

要进行有效的管理活动，必须对影响管理过程中的各种因素及其相互之间的关系，进行总体的、系统的分析研究，才能形成管理的可行的基本理论和合理的决策活动。总体的、系统的研究和学习方法，就是用系统的观点来分析、研究和学习管理的原理和管理活动。所谓系统是指由相互作用和相互依赖的若干组成部分结合成的、具有特定功能的有机整体。系统本身又是它所从属的一个更大系统的组成部分。根据这个定义，管理过程是一个系统，管理的概念、理论和技术方法也是一个系统。这样，从管理的角度看，系统有两个含义：一是指系统是一种实体；二是指系统是一种方法或手段。二者既有区别，又有密切联系。

在分析和研究管理过程这个系统时，要把握其作为一种实体所具有的如下特征：

(1)整体性。管理过程是由各个管理职能相互联系，相互作用构成的有机整体，而不是它的各个要素的简单叠加。

(2)目的性。管理系统的目的就是要使组织中的各个要素得到合理配置，以创造价值和提供服务，从而取得最优的经济效益和社会效益。

(3)开放性。管理过程本身是一个系统，但它又是社会系统中的组成部分，因此，它在不断地与外部社会环境进行物质、能量和信息的交换，因而具有开放的特点。

(4)交换性。管理过程中各种因素都不是固定不变的，因此管理系统可以转换被管理的各种因素，使管理取得更大的功效。

(5)相互依存性。不仅管理的各要素之间相互依存，而且管理活动与社会其他活动也是相互依存的。

(6)控制性。管理过程具有信息反馈的机制，以使各项工作能够及时、准确地被控制而得到有效的管理。

系统作为一种方法、手段或理论，则要求在研究

和解决管理问题时必须具有整体观点、“开放的”与相对“封闭的”观点、反馈信息的观点、分级观点、等效观点等等有关系统的基本观点。

学习管理的概念、理论和方法也要用系统的观点来进行指导。通过管理过程中管理职能的展开来系统研究管理活动的过程、规律、原理和方法的问题，这是一种对主管人员来说比较切合实际的研究和学习的方法，而且易学、易懂、易用。因此，学习管理学，绝不能把各项职能工作割裂开来，而应把它们当作整个管理过程的有机组成部分来系统地分析和思考，从而真正认识到作为一个主管人员应该做些什么工作，怎样把工作做好，以及相关的知识有哪些。

第四节　管理学发展史概述

管理活动源远流长，自古即有，但形成一套比较完整的理论，则是经历了一段漫长的历史发展过程。因此，回顾管理学的形成与发展，了解一些管理先驱对管理理论和实践所作的贡献，以及管理活动的演变和历史，这对每个学习管理学的人来说都是必要的。

从历史上看，管理与人类社会几乎同时产生。自从有了人类社会，人们的社会生活就离不开管理，所以管理的实践早就出现了。而在有了人们的实践之后，才有人对这些实践活动，包括政治的、军事的、经济的、文化的或宗教的活动加以研究和探索。经过长期的积累和总结，对管理实践有了初步的认识和见解，从而开始形成管理思想。随着社会的发展，科学技术的进步，人们又对管理思想加以进一步的总结，提出管理中带有规律性的东西，并将其作为一种假设，结合科学技术的发展，在管理实践中进行验证，继而对验证结果加以分析研究，从中提炼出了属于管理活动普遍原理的东西。对这些原理的抽象综合，就形成了管理的基本理论。这些理论又被人们运用到管理实践中，指导管理活动的进行，同时又进一步对这些理论进行实践验证，这就是管理学的整个形成过程，也就是从实践到思想再到理论，然后又将理论应用于实践。因此，将管理学的这样一个形成过程同人类社会的发展的不同阶段加以比较和归纳，就可以比较全面地表示出管理学的形成过程：

一、早期管理活动或实践阶段

这是指从人类社会产生，人们结成了一定的社会关系，有了集体劳动的分工、协作开始，到18世纪这一历史阶段。这一阶段人类仅仅为了谋求生存而进行各种活动，自觉不自觉地进行着管理活动和管理的实践，其范围是极其广泛的。但是从未对管理活动本身的重要性和必要性加以认识，提出某些见解。仅有的管理知识是代代相传或从实践经验得来的，人们凭经验去管理，尚未对经验进行科学的抽象。

二、早期管理思想的萌芽阶段

这是从18世纪到19世纪末这一历史阶段。这一时期人们逐渐地观察各种管理的实践活动，对管理活动在社会中所起的作用产生了一定的认识。在军事、经济、政治、行政等的某些领域或某些环节，提出了某些见解。但这一切都停留在一个较低水平上，还没有能够进一步系统地、全面地加以研究，因而人们对它的认识和见解仅仅散见于一些历史学、哲学、社会学、经济学、军事学等著作之中，只是一些对管理的零碎的研究。这就说明19世纪以前还没有形成一个比较完整的管理理论体系。

三、管理理论形成阶段

这是从19世纪末20世纪初开始直到现在这一历史阶段。这一时期随着生产力的高度发展和科学技术的飞跃进步，经过管理学者们的不断研究、观察和实践，甚至亲自实践，使对管理的科学认识不断丰富和具体，从而对其进行概括和抽象，这才逐渐地形成管理理论，管理作为一门科学才真正蓬勃地兴起。

四、早期的管理活动和管理思想

管理的活动或实践自古以来就存在，它是随人类集体协作、共同劳动而产生的。人类进行有效的管理实践，大约已超过六千年的历史，早期的一些著名的管理实践和管理思想大都散见于埃及、中国、意大利等国的史籍和许多宗教文献之中。

以历史记载的古今中外的管理实践来看，素以世界奇迹著称的埃及金字塔、巴比伦古城和中国的万里长城，其宏伟的建设规模足以生动证明人类的管理和组织能力。无论是埃及的金字塔，还是中国的万里长城，在当时的技术条件下，如此浩大的工程，不但是劳动人民勤劳智慧的结晶，同时也是历史上伟大的管理实践。

古罗马帝国之所以兴盛，在很大的程度上应归功于卓越的组织才能，他们采取了较为分权的组织管理形式，从一个小城市发展成为一个世界帝国，在

公元2世纪取得了统治欧洲和北非的成功，并延续了向个世纪的统治。

罗马天主教会早在第一次工业革命之前，就成功地解决了大规模活动的组织问题。它采用了按地理区域划分基层组织，并在此基础上又采用有很高效率的职能分工，在各级组织中配备参谋人员，从而使专业人员和下级参与制定决策的过程，但又不破坏指挥的统一。罗马天主教会之所以能够有效地控制世界各地5亿以上教徒的宗教活动，在很大程度上同它所采用的这一套组织形式有密切关系。

有关管理思想的最早记载，是《圣经》中的一个例子。希伯莱(今以色列)人的领袖摩西在率领希伯莱人摆脱埃及人的奴役而出走的过程中，他的岳父叶忒罗对他处理政务事必躬亲，东奔西忙的做法提出了批评，并向他建议，一要制定法令，昭告民众；二要建立等级、授权委任管理；三要责成专人专责管理，问题尽量处理在下面，只有最重要的政务才提交摩西处理。这位叶忒罗可以说是人类最早的管理咨询人员了。他建议摩西采用的，就是我们现在常用的授权原理和例外原理，同时也体现了现代管理当中的管理宽度原理。

古希腊哲学家苏格拉底则在其著作《对话录》中论述了管理的普遍性。

五、中世纪的管理实践与管理思想

公元6世纪到18世纪，在欧洲大体上是奴隶社会末期直至资本主义萌芽时期，社会生产力、商品生产有一定的发展，并产生了所谓的“重商主义”。从管理来看，主要出现两种类型的社会经济活动的组织形式：一种是商业行会(Trade Union)和手工业行会(Craft Guild)；一种是厂商组织(Firm organization)。

贸易的发展需要管理贸易的机构，于是在11世纪初产生了商业行会。这些商人的组织设在不受封建庄园约束的城镇，特别设置在欧洲的海港和贸易路线的沿途各地。当然，这些人一般来自封建庄园，包括已获得自由的农奴。城镇也保护自己摆脱封建庄园而得到的自由，成为自我管理的共同体。

商人在城镇的聚集，很快引起工匠的聚集。因为庄园的人定期到城镇进行贸易，所以工匠发现在那里容易销售产品。同时也感到有相互团结的需要，于是第二种行会形式——手工业行会在12世纪初在西欧的城镇出现了。每个手工业行会都获得许可证，被授予在特定地区垄断生产某种产品或提供服务的权利。

厂商组织可以算作是最早的“前店后厂”。为了筹措资金，有两种主要的形式：合伙(Partnership)和联合经营(Joint Venture)。二者都是未来公司的前身。

在中世纪，管理实践和管理思想都有很大发展。15世纪世界最大的几家工厂之一的威尼斯兵工厂(Aresenal of Venice)，早在当时就采用了流水作业，建立了早期的成本会计制度，并进行了管理的分工，其工厂的管事、指挥、领班和技术顾问全权管理生产，而市议会通过一个委员会来干预工厂的计划、采购、财务事宜。这又是一个管理实践的出色范例，也体现了现代管理思想的雏型。

意大利佛罗伦萨的尼古拉·马基雅维利(Niccolo Machiavelli)于16世纪所著《君主论》一书中，对统治者怎样管理国家、怎样更好地运用权威，提出了四条原则：①群众认可，权威来自群众；②内聚力，组织要能够长期存在，就要有内聚力，而权威是必须在组织当中行使的；③领导能力，掌权之后要能够维持下去，就必须具备领导能力；④求生存的意志，就是要“居安思危”。

六、管理学理论的萌芽

中世纪后期，18世纪到19世纪中期，欧洲逐渐成为世界的中心。这时期可以说是欧洲各国在社会、政治、经济、技术等方面经历大变动，大改革的时期：几次大规模的资产阶级革命；城市(主要是商业城市)的发展；资本主义生产方式从封建制度中脱胎而出，这期间家庭手工业制占主导地位逐步被工厂制所代替。始于英国的工业革命其结果是机器动力代替部分人力——机器大生产和工厂制度的普遍出现，对社会经济的发展产生了重要影响。

随着工业革命以及工厂制度的发展，工厂以及公司的管理越来越突出，也有很多的实践。许多理论家，特别是经济学家，在其著作中越来越多地涉及有关管理方面的问题。很多实践者(主要是厂长、经理)则着重总结自己的经验，共同探讨有关管理问题。这些著作和总结，为即将出现的管理运动打下了基础，是研究管理思想发展的重要参考文献。概括起来，其重要意义有三：①促使人们认识和意识到管理是一门具有独立完整体系的科学，值得去探索、研究、丰富和发展；②预见到管理学的地位将不断提高；③区分了管理的职能与企业(厂商)的职能。

这一时期的著作，大体上有两类：一类偏重于理

论的研究,即管理职能、原则;另一类则偏重于管理技术、方法的研究。

七、有关管理职能、原则方面

这方面的学说散见于当时经济学家的一些著作,这些经济学家及其著作主要有:亚当·斯密(Adam Smith)及其《国富论》(1776年);塞缪尔·纽曼(Samuel P. Newman)及其《政治经济学原理》(1835年);约翰·斯图亚特·穆勒(John Stuart Mill)及其《政治经济学原理》(1848年);艾尔弗雷德·马歇尔(Alfred Marshall)及其《工业经济学原理》(1892年);从管理学的观点看,这些经济学家的论述还比较零碎、就事论事、缺乏系统化、理论化和概括。大体上说来,所涉及的管理问题,主要有四个方面:①关于工商关系。②关于分工的意义及其必然性。劳动的地域分工、劳动的组织分工、劳动的职业分工。③关于劳动效率与工资的关系。所谓"劳动效率递减等级论"。④关于管理的职能。

对西方管理理论的形成具有启蒙作用的英国著名经济学家、资产阶级古典政治经济学的杰出代表人物亚当·斯密在其所著《国富论》一书中,分析了劳动分工的经济效益,提出了生产合理化的概念。

纽曼·马歇尔等人则提出了对厂主(同时也是管理者)的要求:选择厂址、控制财务、进行购销活动、培训工人、分配任务、观察市场动向、富于新思想、开拓市场、具有对采用新发明的判断力等等。

八、有关具体的管理技术和方法方面

(1)普鲁士军事理论家卡尔·冯·克劳斯威茨(Carl Von Clausewitz)认为:"企业简直就是类似于打仗的人类竞争的一种形式",因此他关于军队管理的概念也适用于任何大型组织的管理,其主要观点如下:

①管理大型组织的必要条件是精心的计划工作,规定组织的目标。

②管理者应该承认不肯定性,从而按照旨在使不肯定性减少到最低限度的要求来全面分析与计划。

③决策要以科学而不是预感为根据,管理要以分析而不是直觉为根据。

(2)英国数学家查尔斯·巴贝奇(Charlers Babbage)在亚当·斯密劳动分工理论的基础上,又进一步对专业化问题进行了深入研究。在他1832年发表的《机器与制造业经济学》一书中,对专业化分工、机器与工具使用、时间研究、批量生产、均衡生产、成本记录等问题都作了充分的论述,并且强调要注重人的作用,分析颜色对效率的影响,应鼓励工人提出合理化建议等等。该书是管理史上的一部重要文献。另外,他发现了电算机的基本原理,发明了手摇台式计算机,解决了繁重的计算工作,因此,有人称巴贝奇是"计算机之父"。

(3)工业革命后的管理实践:苏霍制造厂(Soho Foundry)。人们都知道瓦特改良了蒸汽机,使蒸汽机成为生产动力从而促进了18世纪下半叶的工业革命,然而,很少有人知道他在管理上的成就。1800年英国博尔顿—瓦特(Boulton & Watt)联合公司所属苏霍制造厂,是最早运用科学管理于制造业的工厂之一。它有科学的工作设计,按更充分地利用机器的要求进行劳动分工和专业化;实行比较切合实际的工资支付办法;有着较完善的记录和成本核算制度。当代出现的许多管理问题,他们都曾遇到过,并努力加以解决。不过那时的管理还没有被系统化为一门科学。

第五节　管理学的产生与形成

一、美国出现"管理运动"的必然性及其意义

"管理运动"(其主要组成部分就是"科学管理")也是一种历史现象,是一个过程,时间大约从19世纪末至20世纪30年代,大体上有四五十年的时间。管理运动是人们对管理重要性的认识,以及由此而产生的对经济发展的重大影响的过程。它为提高效率和生产率提供了一种思路和解决问题的框架。

这一运动是19世纪中后期至20世纪中期的主流。但是,工业革命发生在欧洲,一百年以后的"管理运动"却出现在美国,这是有其历史必然性的。

工业革命以后,社会、政治、经济、技术所发生的变化和发展,以及组织规模的扩大和人们的价值观念、思想、意识、文化当中出现的新概念,产生了一个巨大的推动力,促使人们重视管理。

19世纪末,美国南北战争结束,废除黑奴制,开发西部,提供了大量劳动力和广阔的市场。1862年出现了一种新的筹资形式——有限责任联合股份公司(Limited Liability Joint Stock Company)。1890年封闭边境,国内人口趋于稳定,资本主义处于蓬勃发展时期。工业革命的种种结果由欧洲移民带到美洲大陆,使得美国的商品经济、劳动分配、工厂制度得

到了发展，从而使人们认识到需要有专业的管理人员和行政人员；“社会达尔文主义”信条则承认存在无情竞争的制度，结果是“适者生存”；工会运动的兴起，促使人们去研究新的管理课题——劳资关系；宗教改革，承认教徒可以拥有个人财产，鼓励个人从事工商活动；企业、公司产品的多样化和生产经营的分散化，小规模条件下独裁类型的管理，逐渐被专业类型的管理所代替；技术的进步则引起了管理思想与哲学的巨大变化——寻求借助技术之力增强人类活动力的适当方法，即管理。

可是，当时的企业管理非常落后，工厂工作时间长、效率低、工资也低，工人缺乏训练，雇主不懂得如何刺激工人提高劳动生产率。总之，当时经营管理仍是以传统的手工业方式为特点，使得美国经济的发展和企业中的劳动生产率远远落后于当时的科学技术成就和国内外经济条件所提供的可能性。据文献记载，许多工厂的产量都远远低于其额定生产能力，能达到60%的都很少。

当时美国规模最大的公司是铁路公司。由于开发西部的客观需要，铁路发展非常迅速，但是由于缺乏管理，问题很多，事故不断，效率极低。19世纪下半叶，《美国铁路杂志》的编辑亨利·普尔(Henry Pool)，在分析了美国铁路系统从初创到成熟这一过程中，由于管理不善而造成许多误点和事故的原因后，指出铁路必须进行有效管理。他提出应该通过明确的组织机构系统来进行管理，即设置一套组织分工系统，汇报通讯系统，并制定严格的规章制度，以便使管理者能及时了解铁路运行情况，采取各种措施来避免事故发生。此外，他还提出在管理中要重视人的因素，要使组织协调，充满团结精神，要采取新的领导方式，以克服旧领导方式中墨守成规与单调刻板的毛病等等。普尔作为一位先驱者为后来的“科学管理”、“行为科学”、“系统管理”等管理理论的形成打下了一定的基础，对早期管理思想作出了很大贡献。

工业中存在的问题类似于铁路，企业和公司规模扩大以后，也带来一系列问题：效率、刺激、行政管理、教育等等。美国机械工程师学会(The American Society of Mechanical Engineer，缩写为ASME)则为解决这些问题发挥了一定的积极作用，其会员亨利·唐纳(Henry Downe)1886年发表论文《作为经济学家的工程师》，倡议发起运动把管理从工程学独立出来发展为一门学科。刚入会不久的年轻人泰罗听了唐纳的发言，随后就和他的同代人提出了一套实际做法、观点和思想方法。这些被后人称为“科学管理”。

但是，仅有少数有见识的工业家和工程师认识到科学管理的概念及其对经济发展的意义，还不足以形成为一个管理运动，还必须通过一定的手段和方式向社会、向公众广泛宣传科学管理，这就是管理运动的“三次高潮”。

第一次是1911年东方铁路公司提高票价的意见听证会和1912年美国国会为泰罗举行的听证会(后文另有详述)。当时东方铁路公司要提高客货运价，遭到货主和公众反对。马萨诸塞州州际商业委员会为此举行一次听证会，公众方的律师布兰戴维斯(Brandeis)邀请泰罗等11位工程师作证：只要采用科学管理的技术和方法，铁路公司不必提高票价同样可以盈利。结果公众方胜诉，同时也将科学管理引入了社会。

第二次高潮是1920年美国通用汽车公司的改组。当时公司濒临倒闭，小斯隆(Alfred P. Sloan Jr.)就任总经理，对公司进行了大刀阔斧的改组——实行“集中政策控制下的分权制”，建立多个利润中心。公司很快恢复元气，他们依靠的不是技术，而是管理与组织，因而也认识到管理的范围不仅仅是生产管理，而是要比这大得多。

第三次高潮是1924—1932年梅约在美国西屋电气公司霍桑工厂进行的试验(后文将另作详述)，结论引起轰动——提出要注意人的因素，这可以看作是管理科学的里程碑之一，是一个重要的转折点。

到本世纪30年代，爆发了大危机，管理运动受到了影响。但是前后四五十年的运动，改变了人们的观念，引起了人们思想上、观念上的转变，对经济的发展起了重要作用。管理运动为管理学的形成和发展奠定了基础，它所提倡 的并被普遍接受的观点“保存、调研、合作、渐进”已经在人们心中、在社会土壤中扎下了根。

二、泰罗与“科学管理”理论

弗雷德里克·温斯洛·泰罗(Frederick Winslow Taylor)，出生于美国费城一个富有的律师家庭，中学毕业后考上哈佛大学法律系，但不幸因眼疾而被迫辍学。1875年，他进入一家小机械厂当徒工，1878年转入费城米德瓦尔钢铁厂(Midvale Steel Works)当机械工人，他在该厂一直干到1897年，在此期间，由于工作努力，表现突出，很快先后被提升为车间管理员、小组长、工长、技师、制图主任和总工

程师,并在业余学习的基础上获得了机械工程学士学位。在米德瓦尔钢铁厂的实践中,他感到当时的企业管理当局不懂得用科学方法来进行管理,不懂得工作程序、劳动节奏和疲劳因素对劳动生产率的影响。而工人则缺少训练,没有正确的操作方法和适用的工具。这都大大影响了劳动生产率的提高。为了改进管理,他在米德瓦尔钢铁厂进行各种试验。

1898—1901 年间,又受雇于伯利恒钢铁公司(Bethlehem Steel Company)继续从事管理方面的研究。后来,他取得了一种高速工具钢的专利。1901 年后,他更以大部分时间从事咨询、写作和演讲等工作,来宣传他的一套管理理论——“科学管理”,即通常所称的“泰罗制”,为科学管理理论在美国和国外的传播作出了贡献。

泰罗的研究工作,是在他担任米德瓦尔钢铁厂的工长时开始的。他的特殊经历,使他有可能在工厂的生产第一线系统地研究劳动组织与生产管理问题。在他亲身体验并发现生产效率不高是由于工人们“故意偷懒”的问题后,便决心着手解决它。从 1881 年开始,他进行了一项“金属切削试验”,由此研究出每个金属切削工人工作日的合适工作量。经过两年的初步试验之后,给工人制定了一套工作量标准。他自己认为,米德瓦尔的试验是工时研究的开端。

1898 年,泰罗受雇于伯利恒钢铁公司期间,进行了著名的“搬运生铁块试验”和“铁锹试验”。搬运生铁块试验,是在这家公司的五座高炉的产品搬运班组大约 75 名工人中进行的。由于这一研究,改进了操作方法,训练了工人,其结果使生铁块的搬运量提高 3 倍。铁锹试验首先是系统地研究铲上的负载应为多大问题;其次研究各种材料能够达到标准负载的锹的形状、规格问题,与此同时还研究了各种原料装锹的最好方法的问题。此外还对每一套动作的精确时间作了研究,从而得出了一个“一流工人”每天应该完成的工作量。这一研究的结果是非常出色的,堆料场的劳动力从 400—600 人减少为 140 人,平均每人每天的操作量从 16 吨提高到 59 吨,每个工人的日工资从 1.15 美元提高到 1.88 美元。

泰罗在米德瓦尔开始进行的金属切削试验延续了 26 年之久,进行的各项试验达 3 万次以上,80 万磅的钢铁被试验用的工具削成切屑,总共耗费约 15 万美元。试验结果发现了能大大提高金属切削机工产量的高速工具钢,并取得了各种机床适当的转速和进刀量以及切削用量标准等资料。

综上所述,这些试验集中于“动作”、“工时”的研究;工具、机器、材料和工作环境等标准化研究,并根据这些成果制定了每日比较科学的工作定额和为完成这些定额的标准化工具。

泰罗一生致力于“科学管理”,但他的做法和主张并非一开始就被人们所接受,而是日益引起社会舆论的种种议论。于是,美国国会于 1912 年举行对泰罗制和其他工场管理制的听证会,泰罗在听证会上作了精彩的证词,向公众宣传科学管理的原理及其具体的方法、技术,引起了极大的反响。

三、“科学管理”理论的主要内容

1. 科学管理的中心问题是提高效率

泰罗认为,要制定出有科学依据的工人的“合理的日工作量”,就必须进行工时和动作研究。方法是选择合适且技术熟练的工人,把他们的每一项动作、每一道工序所使用的时间记录下来,加上必要的休息时间和其他延误时间,就得出完成该项工作所需要的总时间,据此定出一个工人“合理的日工作量”,这就是所谓工作定额原理。

2. 为了提高劳动生产率,必须为工作挑选“第一流的工人”

所谓第一流的工人,泰罗认为:“每一种类型的工人都能找到某些工作使他成为第一流的,除了那些完全能做好这些工作而不愿做的人”。在制定工作定额时,泰罗是以“第一流的工人在不损害其健康的情况下维护较长年限的速度”为标准的。这种速度不是以突击活动或持续紧张为基础,而是以工人能长期维持正常速度为基础。泰罗认为,健全的人事管理的基本原则是:使工人的能力同工作相配合,管理当局的责任在于为雇员找到最合适的工作,培训他成为第一流的工人,激励他尽最大的努力来工作。

3. 要使工人掌握标准化的操作方法,使用标准化的工具、机器和材料,并使作业环境标准化,这就是所谓标准化原理

泰罗认为,必须用科学的方法对工人的操作方法、工具、劳动和休息时间的搭配,机器的安排和作业环境的布置等进行分析,消除各种不合理的因素,把各种最好的因素结合起来,形成一种最好的方法,他把这叫做是管理当局的首要职责。

4. 实行刺激性的计件工资报酬制度

为了鼓励工人努力工作、完成定额,泰罗提出了这一原则。这种计件工资制度包含三点内容:(1)通过工时研究和分析,制定出一个有科学依据的定额

或标准;(2)采用一种叫做“差别计件制”的刺激性付酬制度,即计件工资率按完成定额的程度而浮动,例如,如果工人只完成定额的 80%,就按 80%工资率付酬;如果超过了定额的 120%,则按 120%工资率付酬;(3)工资支付的对象是工人而不是职位,即根据工人的实际工作表现而不是根据工作类别来支付工资。泰罗认为这样做,既能克服消极怠工的现象,更重要的是能调动工人的积极性,从而促使工人大大提高劳动生产率。

5. 工人和雇主两方面都必须认识到提高效率对双方都有利,都要来一次“精神革命”,相互协作,为共同提高劳动生产率而努力

在前面介绍的铁锹试验中,每个工人每天的平均搬运量从 16 吨提高到 59 吨;工人每日的工资从 1.15 美元提高到 1.88 美元。而每吨的搬运费从 7.5 美分降到 3.3 美分,对雇主来说,关心的是成本的降低;而对工人来说,关心的则是工资的提高,所以泰罗认为这就是劳资双方进行“精神革命”,从事协调与合作的基础。

6. 把计划职能同执行职能分开,变原来的经验工作法为科学工作法

所谓经验工作法是指每个工人用什么方法操作,使用什么工具等,都由他根据自己的或别人的经验来决定。泰罗主张明确划分计划职能与执行职能,由专门的计划部门来从事调查研究,为定额和操作方法提供科学依据;制定科学的定额和标准化的操作方法及工具;拟定计划并发布指示和命令;比较“标准”和“实际情况”,进行有效的控制等工作。至于现场的工人,则从事执行的职能,即按照计划部门制定的操作方法和指示,使用规定的标准工具,从事实际的操作,不得自行改变。

7. 实行“职能工长制”

泰罗主张实行“职能管理”,即将管理的工作予以细分,使所有的管理者只承担一种管理职能。他设计出八个职能工长,代替原来的一个工长,其中四个在计划部门,四个在车间。每个职能工长负责某一方面的工作。在其职能范围内,可以直接向工人发出命令。泰罗认为这种“职能工长制”有三个优点:(1)对管理者的培训所花费的时间较少;(2)管理者的职责明确,因而可以提高效率;(3)由于作业计划已由计划部门拟定,工具与操作方法也已标准化,车间现场的职能工长只需进行指挥监督,因此非熟练技术的工人也可以从事较复杂的工作,从而降低整个企业的生产费用。后来的事实表明,一个工人同时接受几个职能工长的多头领导,容易引起混乱。所以,“职能工长制”没有得到推广。但泰罗的这种职能管理思想为以后职能部门的建立和管理的专业化提供了参考。

8. 在组织机构的管理控制上实行例外原则

泰罗等人认为,规模较大的企业组织和管理,必须应用例外原则,即企业的高级管理人员把例行的一般日常事务授权给下级管理人员去处理,自己只保留对例外事项的决定和监督权。这种以例外原则为依据的管理控制原理,以后发展成为管理上的分权化原则和实行事业部制管理体制。

泰罗在管理方面的主要著作有:《计件工资制》(1895 年)、《车间管理》(1903 年)、《科学管理原理》(其中包括在国会上的证词,1912 年)。泰罗通过这一系列的著作,总结了几十年试验研究的成果,归纳了自己长期管理实践的经验,概括出一些管理原理和方法,经过系统化整理,形成了“科学管理”的理论。泰罗在管理理论方面做了许多重要的开拓性工作,为现代管理理论奠定了基础。由于他的杰出贡献,他被后人尊为“科学管理之父”,这个称号并被铭刻在他的墓碑上。

由于泰罗的自身条件、背景以及当时所处的社会条件,不可避免地会影响到其进行“科学管理”研究的方法、效率、思路等,使得其对管理较高层次的研究相对较少,理论深度也相对地显得不足。而“科学管理”理论或称“泰罗制”也并非泰罗一个人的发明,就像英国管理学家林德尔·厄威克(Lyndall F. Urwick)所指出的:“泰罗所做的工作并不是发明某种全新的东西,而是把整个 19 世纪在英美两国产生、发展起来的东西加以综合而成的一整套思想。他使一系列无条理的首创事物和实验有了一个哲学体系,称之为‘科学管理’。”

四、“科学管理”理论的其他代表人物

泰罗的科学管理理论在 20 世纪初得到了广泛的传播和应用,影响很大。因此在他同时代和他以后的年代中,有许多人也积极从事于管理实践与理论的研究,丰富和发展了“科学管理理论”。其中比较著名的有:

1. 卡尔·乔治·巴思(Carl George Barth)

美籍数学家。他是泰罗最早、最亲密的合作者,为科学管理工作作出了很大贡献。他是个很有造诣的数学家,其研究的许多数学方法和公式,为泰罗的工时研究、动作研究、金属切削试验等研究工作提供

了理论依据。

2. 亨利·甘特(Henry L. Gantt)

美国管理学家、机械工程师甘特是泰罗在创建和推广科学管理时的亲密合作者,他与泰罗密切配合,使“科学管理”理论得到了进一步的发展。特别是他的“甘特图”(Gantt Chart),是当时计划和控制生产的有效工具,并为当今现代化方法PERT(计划评审技术)奠定了基石。他还提出了“计件奖励工资制”,即除了按日支付有保证的工资外,超额部分给予奖励;完不成定额的,可以得到原定日工资,这种制度补充了泰罗的差别计件工资制的不足。此外,甘特还很重视管理中人的因素,强调“工业民主”和更重视人的领导方式,这对后来的人际关系理论有很大的影响。

3. 吉尔布雷斯夫妇(Frank B. Gilbreth and Lillian M. Gilbreth)

美国工程师弗兰克·吉尔布雷斯与夫人(心理学博士莉莲·吉尔布雷斯)在动作研究和工作简化方面作出了特殊贡献。他们采用两种手段进行时间与动作研究:①工人的操作动作分解为17种基本动作,吉尔布雷斯称之为“therbligs”(这个字即为吉尔布雷斯英文名字母的倒写);②用拍影片的方法、记录和分析工人的操作动作,寻找合理的最佳动作,以提高工作效率。通过这些手段,他们纠正了工人操作时某些不必要的多余动作,形成了快速准确的工作方法。与泰罗不同的是,吉尔布雷斯夫妇在工作中开始注意到人的因素,在一定程度上试图把效率和人的关系结合起来。吉尔布雷斯毕生致力于提高效率,即通过减少劳动中的动作浪费来提高效率,被人们称之为“动作专家”。

4. 哈林顿·埃默森(Harrington Emerson)

美国早期的科学管理研究工作者,从1903年起就同泰罗有紧密的联系,并独立地发展了科学管理的许多原理。如他对效率问题作了较多的研究和实践,提出了提高效率的12条原则,即①明确的目的;②注意局部和整体的关系;③虚心请教;④严守规章;⑤公平;⑥准确、及时、永久性的记录;⑦合理调配人、财、物;⑧定额和工作进度;⑨条件标准化;⑩工作方法标准化;⑪手续标准化;⑫奖励效率。在组织机构方面,提出了直线和参谋制组织形式等等。另外,他还在职工的选择和培训、心理因素对生产的影响、工时测定等方面也作出了贡献。

尽管泰罗的追随者在许多方面不同程度地发展了“科学管理”理论和方法,但总的来说,他们和泰罗一样,研究的范围始终没有超出劳动作业的技术过程,没有超出车间管理的范围。

五、法约尔及其管理理论

亨利·法约尔(Henry Fayol),法国人,1860年从圣艾帝安国立矿业学院毕业后进入康门塔里—福尔香堡(Comentry—Fourchambault)采矿冶金公司,成为一名采矿工程师,并在此度过了整个职业生涯。从采矿工程师后任矿井经理直至公司总经理,由一名工程技术人员逐渐成为专业管理者,他在实践中逐渐形成了自己的管理思想和管理理论,对管理学的形成和发展作出了巨大的贡献。

法约尔1916年问世的名著《工业管理与一般管理》,是他一生管理经验和管理思想的总结。他认为他的管理理论虽然是以大企业为研究对象,但除了可应用于工商企业之外,还适用于政府、教会、慈善团体、军事组织以及其他各种事业。所以,人们一般认为法约尔是第一个概括和阐述一般管理理论的管理学家。他的理论概括起来大致包括以下内容:

1. 企业的基本活动与管理的五项职能

法约尔指出,任何企业都存在着六种基本的活动,而管理只是其中之一。这六种基本活动是:①技术活动(指生产、制造、加工等活动);②商业活动(指购买、销售、交换等活动);③财务活动(指资金的筹措和运用);④安全活动(指设备维护和职工安全等活动);⑤会计活动(指货物盘存、成本统计、核算等);⑥管理活动(其中又包括计划、组织、指挥、协调和控制五项职能活动)。在这六种基本活动中,管理活动处于核心地位,即企业本身需要管理,同样的,其他五项属于企业的活动也需要管理。

2. 法约尔的14条管理原则

法约尔根据自己的工作经验,归纳出简明的14条管理原则。

(1)分工。他认为这不仅是经济学家研究有效地使用劳动力的问题,而且也是在各种机构、团体、组织中进行管理活动所必不可少的工作。

(2)职权与职责。他认为职权是发号施令的权力和要求服从的威望。职权与职责是相互联系的,在行使职权的同时,必须承担相应的责任,有权无责或有责无权都是组织上的缺陷。

(3)纪律。纪律是管理所必须的,是对协定的尊重。这些协定以达到服从、专心、干劲,以及尊重人的仪表为目的。就是说组织内所有成员通过各方所达成的协议对自己在组织内的行为进行控制,它对企

业的成功与否极为重要,要尽可能做到严明、公正。

(4)统一指挥。指组织内每一个人只能服从一个上级并接受他的命令。

(5)统一领导。指一个组织,对于目标相同的活动,只能有一个领导,一个计划。

(6)个人利益服从整体利益。即个人和小集体的利益不能超越组织的利益。当二者不一致时,主管人员必须想办法使他们一致起来。

(7)个人报酬。报酬与支付的方式要公平,给雇员和雇主以最大可能的满足。

(8)集中化。这主要指权力的集中或分散的程度问题。要根据各种情况,包括组织的性质、人员的能力等,来决定"产生全面的最大收益"的那种集中程度。

(9)等级链。指管理机构中,最高一级到最低一级应该建立关系明确的职权等级系列,这既是执行权力的线路,也是信息传递的渠道。一般情况下不要轻易地违反它。但在特殊情况下,为了克服由于统一指挥而产生的信息传递延误,法约尔设计出一种"跳板",也叫"法约尔桥"(Fayol bridge)。

(10)秩序。指组织中的每个成员应该规定其各自的岗位,"人皆有位,人称其职"。

(11)公正。主管人员对其下属仁慈、公平,就可能使其下属对上级表现出热心和忠诚。

(12)保持人员的稳定。如果人员不断变动,工作将得不到良好的效果。

(13)首创精神。这是提高组织内各级人员工作热情的主要源泉。

(14)团结精神。指必须注意保持和维护每一集体中团结、协作、融洽的关系,特别是人与人之间的相互关系。

法约尔强调指出,以上14条原则在管理工作中不是死板和绝对的东西,这里全部是尺度问题。在同样的条件下,几乎从不两次使用同一原则来处理事情,应当注意各种可变因素的影响。因此,这些原则是灵活的,是可以适应于一切需要的,但其真正的本质在于懂得如何运用它们。这是一门很难掌握的艺术,它要求智慧、经验、判断和注意尺度(也即"分寸")。

法约尔认为,人的管理能力可以通过教育来获得,可以也应该像技术能力一样,首先在学校里,然后在车间里得到。为此,他提出了一套比较全面的管理理论,首次指出管理理论具有普遍性,可以用于各个组织之中,他把管理视为一门科学。提出在学校设置这门课程,并在社会各个领域宣传、普及和传授管理知识。

综上所述,法约尔关于管理过程和管理组织理论的开创性研究,其中特别是关于管理职能的划分以及管理原则的描述,对后来的管理理论研究具有非常深远的影响。此外,他还是一位概括和阐述一般管理理论的先驱者,是伟大的管理教育家,后人称他为"管理过程之父"。

六、韦伯理想的行政组织体系理论

马克斯·韦伯(Max Weber)是德国著名的社会学家,他对法学、经济学、政治学、历史学和宗教学都有广泛的兴趣。他在管理理论上的研究主要集中在组织理论方面,主要贡献是提出了所谓理想的行政组织体系理论。这集中反映在他的代表作《社会组织与经济组织》一书中。这一理论的核心是组织活动要通过职务或职位而不是通过个人或世袭地位来管理。他也认识到个人魅力对领导作用的重要性。他所讲的"理想的",不是指最合乎需要,而是指现代社会最有效和最合理的组织形式。之所以是"理想的",因为它具有如下一些特点:

1. 明确的分工

即每个职位的权力和义务都应有明确的规定,人员按职业专业化进行分工。

2. 自上而下的等级系统

组织内的各个职位,按照等级原则进行法定安排,形成自上而下的等级系统。

3. 人员的任用

人员的任用要完全根据职务的要求,通过正式考试和教育训练来实行。

4. 职业管理人员

管理人员有固定的薪金和明文规定的升迁制度,是一种职业管理人员。

5. 遵守规则和纪律

管理人员必须严格遵守组织中规定的规则和纪律以及办事程序。

6. 组织中人员之间的关系

组织中人员之间的关系完全以理性准则为指导,只是职位关系而不受个人情感的影响。这种公正不倚的态度,不仅适用于组织内部,而且适用于组织与外界的关系。

韦伯认为,这种高度结构的、正式的、非人格化的理想行政组织体系是人们进行强制控制的合理手段,是达到目标、提高效率的最有效形式。这种组织

形式在精确性、稳定性、纪律性和可靠性方面都优于其他组织形式,能适用于所有的各种管理工作及当时日益增多的各种大型组织,如教会、国家机构、军队、政党、经济企业和各种团体。韦伯的这一理论,对泰罗、法约尔的理论是一种补充,对后来的管理学家们,尤其是组织理论学家则有很大的影响,他被称为“组织理论之父”。

七、巴纳德的自觉协作活动系统

切斯特·巴纳德(Chester Z. Barnard)是美国的高级经理人员和管理学家,他在组织理论研究方面作出了很大贡献。他认为,组织是一个由人们有意识地加以协调的各种活动的系统,其中最关键的因素是经理人员。每个人在克服其生理、心理、物质和社会的限制时,必须自觉地进行协作。组织就是这种自觉协作活动的一个系统,这种系统能否长期存在、发展,则决定于系统的效率和效果。各个人的协作固然可以通过命令和指挥形式来实现,但只有具备以下四个条件,个人才会承认这种命令的权威而接受命令:①个人理解这个命令。②个人认为这个命令同组织的目标是一致的。③个人认为这个命令同自己的个人利益是符合的。④个人有执行这个命令的能力。

他还把组织分为正式组织和非正式组织,指出正式组织作为一个协作系统,无论级别的高低和规模的大小,都包含三个基本要素,即协作的意愿、共同的目标、信息的联系。同时巴纳德还指出,在正式组织中还存在着一种产生于同工作有关的联系并从而形成一定的看法、习惯和准则的无形的组织,即非正式组织。它的活动对正式组织有双重作用,既有不利的影响,但又可能促使组织的效率得到提高。巴纳德的这一理论为后来称之为社会系统学派的理论奠定了基础。

八、雨果·孟斯特伯格的心理学与工业效率

雨果·孟斯特伯格是德国人,工业心理学的创始人之一。他的专业是心理学和医学,但对实验心理学却很感兴趣,以后更把兴趣转向了心理学在工业中的运用。1912年他在《心理学与工业效率》一书中强调说明了他的目标在于发现:

(1)每个人的心理特性和他适于做什么工作。

(2)处于什么心理状态下才能使每个人能达到最高效率。

(3)用什么样的方式刺激、诱导人们进行生产以达到最满意的产量或最高效率。

经过长期的研究,他发现并指出了心理学在许多领域中的应用价值,因而使心理学进入了产业界。在每一个课题上,他都指出了心理学的应用如何有助于绩效的增加。到他去世时,工业心理学已经成为管理学中的一个重要领域了。

九、梅约及其霍桑试验

乔治·埃尔顿·梅约(George Elton Mayo),是原籍澳大利亚的美国行为科学家。1924—1932年间,美国国家研究委员会和西方电气公司合作,由梅约负责进行了著名的霍桑试验(Hawthorne Experiment),即在西方电气公司所属的霍桑工厂,为测定各种有关因素对生产效率的影响程度而进行的一系列试验,由此产生了人际关系学说。试验分四个阶段:

第一阶段:工场照明试验(1924—1927年)。该试验是选择一批工人分为两组:一组为“试验组”,先后改变工场照明强度,让工人在不同照明强度下工作;另一组为“控制组”,工人在照明度始终维持不变的条件下工作。试验者希望通过试验得出照明度对生产率的影响,但试验结果发现,照明度的变化对生产率几乎没有什么影响。这个试验似乎以失败告终。但这个试验得出了两条结论:(1)工场的照明只是影响工人生产效率的一项微不足道的因素;(2)由于牵涉因素太多,难以控制,且其中任何一个因素足以影响试验结果,故照明对产量的影响无法准确测量。

第二阶段:继电器装配室试验(1927年8月—1928年4月)。旨在试验各种工作条件的变动对小组生产率的影响,以便能够更有效地控制影响工作效果的因素。通过材料供应、工作方法、工作时间、劳动条件、工资、管理作风与方式等各个因素对工作效率影响的实验,发现无论各个因素如何变化,产量都是增加的。其他因素对生产率也没有特别的影响,而似乎是由于督导方法的改变,使工人工作态度也有所变化,因而产量增加。

第三阶段:大规模的访问与调查(1928—1931年)。两年内他们在上述试验的基础上进一步开展了全公司范围的普查与访问,调查了2万多人次,发现所得结论与上述试验所得相同,即“任何一位员工的工作绩效,都受到其他人的影响”。于是研究进入第四阶段。

第四阶段:接线板接线工作室试验(1931—1932年)。以集体计件工资制刺激,企图形成“快手”对“慢

手”的压力以提高效率。公司当局给他们规定的产量标准是焊合7312个接点，但他们完成的只有6000—6600个接点。试验发现，工人既不会为超定额而充当“快手”，也不会因完不成定额而成“慢手”，当他们达到他们自认为是“过得去”的产量时就会自动松懈下来。其原因是，生产小组无形中形成默契的行为规范，即工作不要做得太多，否则就是“害人精”；工作不要做得太少，否则就是“懒惰鬼”；不应当告诉监工任何会损害同伴的事，否则就是“告密者”；不应当企图对别人保持距离或多管闲事；不应当过分喧嚷，自以为是和热心领导等等。根本原因则有三：一是怕标准再度提高；二是怕失业；三是为保护速度慢的同伴。这一阶段的试验，还发现了“霍桑效应”，即对于新环境的好奇和兴趣，足以导致较佳的成绩，至少在初始阶段是如此。

通过四个阶段历时近8年的霍桑试验，梅约等人认识到，人们的生产效率不仅要受到生理方面、物理方面等因素的影响，更重要的是受到社会环境、社会心理等方面的影响，这个结论的获得是相当有意义的，这对“科学管理”只重视物质条件，忽视社会环境、社会心理对工人的影响来说，是一个重大的修正。

根据霍桑试验，梅约于1933年出版了《工业文明中人的问题》一书，提出了与古典管理理论不同的新观点，主要归纳为以下几个方面。

（1）工人是“社会人”，而不是单纯追求金钱收入的“经济人”。作为复杂社会系统成员，金钱并非刺激积极性的唯一动力，他们还有社会、心理方面的需求，因此社会和心理因素等方面所形成的动力，对效率有更大影响。

（2）企业中除了“正式组织”之外，还存在着“非正式组织”，这种非正式组织是企业成员在共同工作的过程中，由于具有共同的社会感情而形成的非正式团体。这种无形组织有它特殊的感情、规范和倾向，左右着成员的行为。古典管理理论仅注重正式组织的作用，这是很不够的。非正式组织不仅存在，而且同正式组织是相互依存的，对生产率的提高有很大影响。

（3）新型的领导在于通过对职工“满足度”的增加，来提高工人的“士气”，从而达到提高效率的目的。生产率的升降，主要取决于工人的士气，即工作的积极性、主动性与协作精神，而士气的高低，则取决于社会因素特别是人群关系对工人的满足程度，即他的工作是否被上级、同伴和社会所承认。满足程度越高，士气也越高，生产效率也就越高。所以，领导的职责在于提高士气，善于倾听和沟通下属职工的意见，使正式组织的经济需求和工人的非正式组织的社会需求之间保持平衡。这样就可以解决劳资之间乃至整个“工业文明社会”的矛盾和冲突，提高效率。

梅约等人的人际关系学说的问世，开辟了管理和管理理论的一个新领域，并且弥补了古典管理理论的不足，更为以后行为科学的发展奠定了基础。

十、行为科学

行为科学理论应用于管理学，主要是对工人在生产中的行为以及这些行为产生的原因进行分析研究。它研究的内容包括：人的本性和需要、行为的动机，特别是生产中的人际关系（包括领导同工人之间的关系）。行为科学在第二次世界大战以后的发展，主要集中在以下四个方面：

（1）关于人的需要和动机的理论；

（2）关于管理中的“人性”的理论；

（3）关于领导方式的理论；

（4）关于企业中非正式组织以及人与人的关系的理论。

以上理论在管理学的应用的有关内容将在本书以后的有关篇章中加以评介。

从霍桑试验开始的“人际关系”的研究到行为科学理论的研究，乃至管理社会学（即工效学）等方面的研究，这不仅为管理理论的发展提供了许多有益的东西，而且在实际的管理中也产生了深刻的影响，同时在发展中其自身也得到不断的补充和完善，从而也扩展了管理作为一门科学的又一广阔的领域。

第六节　管理科学理论

第二次世界大战时期，英国为解决国防需要而产生“运筹学”（Operational Research，缩写为OR），发展了新的数学分析和计算技术，例如：统计判断、线性规划、排队论、博弈论、统筹法、模拟法、系统分析等。这些成果应用于管理工作就产生了“管理科学理论”，其主要内容是一系列的现代管理方法和技术。提出这一理论的代表人物是美国研究管理学和现代生产管理方法的著名学者伯法（E. S. Buffa）等人。他们开拓了管理学的另一个广阔的研究领域，使管理从以往定性的描述走向了定量的预测阶段。

“管理科学”理论是指以现代自然科学和技术科

学的最新成果(如先进的数学方法、电子计算机技术以及系统论、信息论、控制论等)为手段,运用数学模型,对管理领域中的人力、物力、财力进行系统的定量的分析,并作出最优规划和决策的理论。这一理论是在第二次世界大战之后,与行为科学平行发展起来的。从历史渊源来看,“管理科学”是泰罗科学管理的继续和发展,因为它的主要目标也是探求最有效的工作方法或最优方案,以最短的时间、最少的支出,取得最大的效果。但它的研究范围已远远不是泰罗时代的“操作方法”和“作业研究”,而是面向整个组织的所有活动,并且它所采用的现代科技手段也是泰罗时代所无法比拟的。“管理科学”理论的主要内容包括以下三个方面。

一、运筹学

运筹学是“管理科学”理论的基础,是在第二次世界大战中,以杰出的物理学家布莱克特(P. M. S. Blackett)为首的一部分英国科学家为了解决雷达的合理布置 问题而发展起来的数学分析和计算技术。就其内容讲,这是一种分析的、实验的和定量的科学方法,专门研究在既定的物质条件(人力、物力、财力)下,为达到一定的目的,运用科学的方法,主要是数学的方法,进行数量分析,统筹兼顾研究对象的整个活动所有各个环节之间的关系,为选择出最优方案提供数量上的依据,以便作出综合性的合理安排,最经济最有效地使用人力、物力、财力,以达到最大的效果。运筹学后来被运用到管理领域,由于研究的不同,又形成了许多新的分支,这些分支主要有:

(1)规划论。用来研究如何充分利用企业的一切资源,包括人力、物资、设备、资金和时间,最大限度地完成各项计划任务,以获得最优的经济效益。规划论根据不同情况又可分为线性规划、非线性规划和动态规划。

(2)库存论。用来研究在什么时间,以什么数量,从什么地方供应,来补充零部件、器件、设备、资金等库存,既保证企业能有效运转,又使保持一定库存和补充采购的总费用最少。

(3)排队论。主要是用来研究在公用服务系统中,设置多少服务人员或设备最为合适,既不使顾客或使用者过长地排队等候,又不使服务人员及设备过久地闲置。

(4)对策论。又称博弈论,主要是用来研究在利益相互矛盾的各方竞争性活动中,如何使自己一方获得期望利益最大或期望损失最小,并求出制胜对方的最优策略。

(5)搜索论。用来研究在寻找某种对象(如石油、煤矿、铁矿以及产品中的废品)的过程中,如何合理使用搜索手段(包括人、物、资金和时间),以便取得最好的搜索效果。

(6)网络分析。是利用网络图对工程进行计划和控制的一种管理技术,常用的有“计划评审技术”(简称 PERT)和“关键线路法”(简称 CPM)。

二、系统分析

系统分析这一概念是由美国兰德公司 1949 年首先提出的,意思是把系统的观点和思想引入管理的方法之中,认为事物是极其复杂的系统。运用科学和数学的方法对系统中事件的研究和分析,就是系统分析。其特点就是解决管理问题时要从全局出发,进行分析和研究,制定出正确的决策。因此,系统分析一般有如下步骤:

(1)首先弄清并确定这一系统的最终目的,同时明确每个特定阶段的阶段性目标和任务。

(2)必须把研究对象看作是一个整体,是一个统一的系统,然后确定每个局部要解决的任务,研究它们之间,以及它们与总体目标之间的相互关系和相互影响。

(3)寻求达到总体目标及与其相联系的各个局部任务和可供选择的方案。

(4)对可供选择的方案进行分析比较,选出最优方案。

(5)组织各项工作的实施。

系统分析和运筹学作为逻辑和计量方法,它们的共性很多。一般认为,系统分析研究的范围更广泛一些,多用于战略性质的高级决策研究,而运筹学研究的范围相对较窄一些,一般多用于战术性的分析论证。但在实际中,作为决策工具,往往是两种方法共同使用,互相补充的。

三、决策科学化

这是指决策时要以充足的事实为依据,采取严密的逻辑思考方法。对大量的资料和数据按照事物的内在联系进行系统分析和计算,遵循科学程序,作出正确决策。上述“管理科学”理论的两项内容就是为决策科学化提供分析思路和分析技术的,同时,它所使用的先进工具——电子计算机和管理信息系统也为决策科学化提供了可能和依据。

总而言之,“管理科学”理论的基本特征是,以系统的观点,运用数学、统计学的方法和电子计算机的技术,为现代管理的决策提供科学的依据,通过计划与控制以解决各项生产与经营问题。这一理论认为,管理就是应用各种数学模型和特征来表示计划、组织、控制、决策等合乎逻辑的程序,求出最优的解决方案,以达到企业的目标。

“管理科学”理论把现代科学方法运用到管理领域中,为现代管理决策提供了科学的方法。它使管理理论研究从定性到定量在科学的轨道上前进了一大步,同时它的应用对企业管理水平和效率的提高也起到了很大作用。但是,同其他理论一样,它也有自己的弱点:①把管理中与决策有关的各种复杂因素全部数量化,是不可能也不现实的;②这一理论忽略了人的因素,这不能不说是它的一大缺陷;③管理问题的研究与实践,不可能也不应该完全只依靠定量的分析,而忽视定性的分析。尽管如此,它的科学性还是被人们所普遍承认。

四、社会合作系统学派

这个学派认为,人与人的相互关系就是一个社会系统,它是人们在意见、力量、愿望以及思想等方面的一种合作关系。管理人员的作用就是要围绕着物质的(材料与机器)、生物的(作为一个呼吸空气和需要空间的抽象存在的人)和社会的(群体的相互作用、态度和信息)因素去适应总的合作系统。

这个学派是从社会学的角度来分析各类组织。它的特点是将组织看作是一种社会系统,是一种人的相互关系的协作体系,它是社会大系统中的一部分,受到社会环境各方面因素的影响。美国的切斯特·巴纳德是这一学派的创始人,他的著作《经理的职能》对该学派有很大的影响。总起来看,该学派的理论有以下一些要点:

(1)组织是一个社会协作系统。这个系统能否继续生存,取决于:①协作的效果,即能否顺利完成协作目标;②协作的效率,即在达到目标的过程中,是否使协作的成员损失最小而心理满足较高;③协作目标能适应协作环境。

(2)指出正式组织存在的三个条件:①有一个统一的共同目标;②其中每一成员都能够自觉自愿地为组织目的实现作出贡献;③组织内部有一个能够彼此沟通的信息联系系统。此外,还指出,在正式组织内部还存在着非正式组织。

(3)对经理人员的职能提出三点要求:①建立和维持一个信息联系的系统;②善于使组织成员能够提供为实现组织目标所不可少的贡献;③规定组织目标。

此外,美国的怀特·贝克(White Bake)从社会学角度提出“组织结合力”的概念,对管理理论也有很大意义。贝克指出,企业中的组织结合力包括:①职能规范系统,即由于协作而划分和安排工作岗位所产生的合作系统;②职位系统,即直线的职权层次;③沟通联络系统;④奖惩制度;⑤组织规程,即使企业具有特征和个性的构想与手段。

这一学派主要以组织理论为研究重点,虽然组织理论并非全部的管理理论,但它对管理理论所作的贡献是巨大的,并对其他学派的形成(如社会技术系统学派、决策理论学派、系统理论学派)有很大影响。

五、经验或案例学派

这个学派主张通过分析经验(通常也就是一些案例)来研究管理问题。最早提出这一见解的是美国的德鲁克、戴尔(E. Dale)、纽曼(W. Newman)、斯隆(A. P. Sloan)等人。他们认为应该从企业管理的实际出发,以大企业的管理经验为主要研究对象,通过研究各种各样成功和失败的管理案例,就可以了解怎样管理。这一学派的主要观点大致如下:

(1)作为企业主要领导的经理,其工作任务着重于两方面:①造成一个“生产的统一体”,有效调动企业各种资源,尤其是人力资源作用的发挥;②经理作出每一项决策或采取某一行动时,一定要把眼前利益与长远利益协调起来。

(2)对建立合理组织结构问题普遍重视。如德鲁克认为,当今世界上管理组织的新模式可以概括为以下五种:①集权的职能性结构;②分权联邦式结构;③矩阵结构;④模拟性分散管理结构;⑤系统结构。他还强调,各类组织要根据自己的工作性质、特殊条件以及管理人员的特点,来确定本组织的管理结构,切忌照搬别人的模式。

(3)对科学管理和行为科学理论重新评价。这一学派中的许多人提出,科学管理和行为科学理论都不能完全适应企业实际需要,只有经验学派将这二者结合起来,才真正实用。

(4)提倡实行目标管理。德鲁克首先提出目标管理的建议,其后又有许多学者共同参与了研究。

总之,经验或案例学派并未形成完整的理论体系,其内容也比较庞杂,但其中的一些研究反映了当

代社会化大生产的客观要求，是值得注意的。

六、社会技术系统学派

创立这一学派的是英国的特里斯特(E. L. Trist)及其同事。他们根据对煤矿中"长壁采煤法"研究的结果认为，要解决管理问题，只分析社会协作系统是不够的，还必须分析研究技术系统对社会的影响，以及对个人的心理影响。他们认为管理的绩效，以至组织的绩效，不仅取决于人们的行为态度及其相互影响，而且也取决于人们工作所处的技术环境。管理人员的主要任务之一就是确保社会协作系统与技术系统的相互协调。

这个学派的大部分著作都集中于研究科学技术对个人、对群体行为方式，以及对组织方式和管理方式等的影响，因此，特别注重于工业工程、人一机工程等方面问题的研究。其代表著作有《长壁采煤法的某些社会学的和心理学的意义》、《社会技术系统的特性》等等。这个学派虽然也没有研究到管理的全部理论，但却首次把组织作为一个社会系统和技术系统综合起来考虑，可以说是填补了管理理论的一个空白，并且对管理实践也是很有意义的。

七、人际关系行为学派

这个学派的依据是，既然管理就是让别人或同别人一起去把事情办好，因此，就必须以人与人之间的关系为中心来研究管理问题。这个学派把社会科学方面已有的和新近提出的有关理论、方法和技术用来研究人与人之间以及个人的各种现象，从个人的个性特点到文化关系，范围广泛，无所不包。这个学派的学者大多数都受过心理学方面的训练，他们注重个人，注重人的行为的动因，把行为的动因看成为一种社会心理学现象。其中有些人强调处理人的关系是管理者应该而且能够理解和掌握的一种技巧；有些人把"管理者"笼统地看成是"领导者"，甚至认为管理就是领导，结果把所有的领导工作都当成为管理工作；还有不少人则着重研究人的行为与动机之间的关系，以及有关激励和领导问题。所有这些，都提出了对管理人员大有助益的一些见解。例如马斯洛的"需求层次理论"；赫茨伯格的"双因素理论"；布莱克和穆顿的"管理方格理论"。

八、群体行为学派

这个学派同人际关系行为学派密切相关，以致常常被混同。但它关心的主要是一定群体中的人的行为，而不是一般的人际关系和个人行为；它以社会学、人类文化学、社会心理学为基础，而不是以个人心理学习基础。这个学派着重研究各种群体的行为方式，从小群体的文化和行为方式到大群体的行为特点，均在研究之列。有人把这个学派的研究内容称为"组织行为"(Organizational behavior)研究，其中"组织"一词被用来表示公司、企业、政府机关、医院以及任何一种事业中一组群体关系的体系和类型。这个学派的最早代表人物和研究活动就是梅约和霍桑试验。50年代，美国管理学家克里斯·阿吉里斯(Chris Argyris)提出所谓"不成熟—成熟交替循环的模式"，指出"如果一个组织不为人们提供使他们成熟起来的机会，或不提供把他们作为已经成熟的个人来对待的机会，那么人们就会变得忧虑、沮丧，甚至还会按违背组织目标的方式行事。"

九、决策理论学派

该学派的主要代表人物是曾获诺贝尔经济学奖金的赫伯特·西蒙(Herbert Simon)。这一学派是在社会系统学派的基础上发展起来的，他们把第二次世界大战以后发展起来的系统理论、运筹学、计算机科学等综合运用于管理决策问题，形成了一门有关决策过程、准则、类型及方法的较完整的理论体系，其理论要点如下：

(1)决策贯穿于管理的全过程，管理就是决策。

(2)决策过程包括4个阶段：①搜集情况阶段，即搜集组织所处环境中有关经济、技术、社会各方面的信息以及组织内部的有关情况。②拟定计划阶段，即在确定目标的基础上，依据所搜集到的信息，编制可能采取的行动方案。③选定计划阶段，即从可供选用的方案中选定一个行动方案。④评价计划阶段，即在决策执行过程中，对过去所做的抉择进行评价。这四个阶段中的每一个阶段本身都是一个复杂的决策过程。

(3)在决策标准上，用"令人满意"的准则代替"最优化"准则。以往的管理学家往往把人看成是以"绝对的理性"为指导，按最优化准则行动的理性人。西蒙认为事实上这是做不到的，应该用"管理人"假设代替"理性人"假设。这种"管理人"不考虑一切可能的复杂情况，只考虑与问题有关的情况，采用"令人满意"的决策准则，从而可以作出令人满意的决策。

(4)一个组织的决策根据其活动是否反复出现可分为程序化决策和非程序决策。此外，根据决策条

件,决策还可以分为肯定型决策、风险型决策和非肯定型决策,每一种决策所采用的方法和技术都是不同的。

(5)一个组织中集权和分权的问题是和决策过程联系在一起的,有关整个组织的决策必须是集权的,而由于组织内决策过程本身的性质及个人认识能力的有限,分权也是必需的。

十、沟通(信息)中心学派

这一学派同决策理论学派关系密切,它主张把管理人员看成为一个信息中心,并围绕这一概念来形成管理理论。这一学派认为,管理人员的作用就是接收信息、贮存与发出信息;每一位管理人员的岗位犹如一台电话交换台。

这一学派强调计算机技术在管理活动和决策中的应用,强调计算机科学同管理思想和行为的结合。大多数计算机科学家和决策理论家都赞成这个学派的观点。这个学派的代表人物有:美国的李维特(H. J. Leavitt),其代表作是《沟通联络类型对群体绩效的影响》;申农(Claude Shannou)和韦弗(Warren Weaver),其代表作是《沟通联络的数理统计理论》。

除上面介绍几个学派外,还有一些学派,如管理过程学派以及近几年出现的还不太成熟的经理角色学派等等,在管理理论丛林中也都是比较活跃和有代表性的。这里限于篇幅,就不一一介绍。总之,这些学派都是在已有的管理理论基础上,力图吸收和利用其他学科的成就,从不同的角度来探索管理的原理和方法的,他们之间既有观点相同、继承发展的地方,也有许多观点不一致之处。因此,总起来看,这种“百花齐放、百家争鸣”的现象对构筑管理科学理论的大厦无疑是非常有益的。但是这种管理理论分散化趋势,从理论上讲,经过一定阶段的发展是需要走向统一,走向更高级的新的管理理论方面去的;从实践上看,在现代化管理工作中,分散的、各抒己见的理论应用起来也会有很大局限性,因而也需要有一套系统的、全面的管理理论来指导。

十一、系统管理理论

系统管理理论是应用系统理论的范畴、原理,全面分析和研究企业和其他组织的管理活动和管理过程,重视对组织结构和模式的分析,并建立起系统模型以便于分析。这一理论是卡斯特(F. E. Kast)、罗森茨威克(J. E. Rosenzweig)和约翰逊(R. A. Johnson)等美国管理学家在一般系统论的基础上建立起来的,其理论要点主要有:

(1)企业是由人、物资、机器和其他资源在一定的目标下组成的一体化系统,它的成长和发展同时受到这些组成要素的影响,在这些要素的相互关系中,人是主体,其他要素则是被动的。

(2)企业是一个由许多子系统组成的、开放的社会技术系统。企业是社会这个大系统中的一个子系统,它受到周围环境(顾客、竞争者、供货者、政府等)的影响,也同时影响环境。它只有在与环境的相互影响中才能达到动态平衡。在企业内部又包含着若干子系统,它们是:①目标和准则子系统,包括遵照社会的要求和准则,确定战略目标;②技术子系统,包括为完成任务必需的机器、工具、程序、方法和专业知识;③社会心理子系统,包括个人行为和动机、地位和作用关系、组织成员的智力开发、领导方式,以及正式组织系统与非正式组织系统等;④组织结构子系统,包括对组织及其任务进行合理划分和分配、协调他们的活动,并由组织图表、工作流程设计、职位和职责规定、章程与案例来说明,还涉及到权力类型、信息沟通方式等问题;⑤外界因素子系统,包括各种市场信息、人力与物力资源的获得,以及外界环境的反映与影响等。此外,还有一些子系统,如经营子系统、生产子系统,等等。这些子系统还可以继续分为更小的子系统。

(3)运用系统观点来考察管理的基本职能,可以提高组织的整体效率,使管理人员不致于只重视某些与自己有关的特殊职能而忽视了大目标,也不致于忽视自己在组织中的地位与作用。

十二、权变管理理论

权变管理理论(Contingency theory of management)是本世纪70年代在美国形成的一种管理理论。这一理论的核心就是力图研究组织的各子系统内部和各子系统之间的相互联系,以及组织和它所处的环境之间的联系,并确定各种变数的关系类型和结构类型。它强调在管理中要根据组织所处的内外部条件随机应变,针对不同的具体条件寻求不同的最合适的管理模式、方案或方法。

美国尼布拉加斯大学教授卢桑斯(F. Luthans)在1976年出版的《管理导论:一种权变学》一书中系统地概括了权变管理理论。他认为:

(1)过去的管理理论可分为四种,即过程学说、计量学说、行为学说和系统学说,这些学说由于没有把管理和环境妥善地联系起来,其管理观念和技术

在理论与实践上相脱节,所以都不能使管理有效地进行。而权变理论就是要把环境对管理的作用具体化,并使管理理论与管理实践紧密地联系起来。

(2)权变管理理论就是考虑到有关环境的变数同相应的管理观念和技术之间的关系,使采用的管理观念和技术能有效地达到目标。在通常情况下,环境是自变量,而管理的观念和技术是因变量。这就是说,如果存在某种环境条件下,对于更快的达到目标来说,就要采用某种管理原理、方法和技术。比如,如果在经济衰退时期,企业在供过于求的市场中经营,采用集权的组织结构,就更适于达到组织目标;如果在经济繁荣时期,在供不应求的市场中经营,那么采用分权的组织结构可能会更好一些。

(3)环境变量与管理变量之间的函数关系就是权变关系,这是权变管理理论的核心内容。环境可分为外部环境和内部环境。外部环境又可以分为两种:一种是由社会、技术、经济和政治、法律等所组成;另一种是由供应者、顾客、竞争者、雇员、股东等组成。内部环境基本上是正式组织系统,它的各个变量与外部环境各变量之间是相互关联的。决策、交流和控制、技术状况等管理变量包括上面所列四种学说所主张的管理观念和技术。关于环境变量和管理变量,如表2.2.1所示。

总之,权变管理理论的最大特点是:①它强调根据不同的具体条件,采取相应的组织结构、领导方式、管理机制。②把一个组织看作是社会系统中的分系统,要求组织各方面的活动都要适应外部环境的要求。

表2.2.1　环境变量和管理变量

环境变量			管理变量			
外部环境		内部环境	管理过程变量	计量变量	行为变量	系统变量
一般环境	特定环境	(正式组织系统)				
社会	供应者	组织结构	计划	决策	激励	一般系统论
科学技术	顾客	决策程序	组织	经济批量	动力	系统设计与分析
经济	竞争者	交流与控制	指挥	排队模型	组织发展	管理信息系统
政治	雇员	技术状况	协调	⋮	⋮	⋮
法律	股东	⋮	控制	⋮	⋮	⋮

十三、现代管理理论的新突破

从以上的介绍,我们可以把系统管理理论和权变管理理论,看成是现代管理理论的雏形。这两种理论都在兼收并蓄了传统管理理论,诸如行为科学理论,"管理科学"理论以及相应发展起来的各学派理论的基础上,突破了原有的框框,使管理理论朝着统一的方向前进了一大步。具体地讲,现代管理理论所突破的框框,主要表现在以下四个方面。

1.在对人的看法上

从"科学管理"到后来的"管理科学",都将人看作是"经济人";行为科学将人看作是"社会人";而系统与权变理论则把人看作是"复杂人",认为人是怀着不同需要加入组织的,而且人们有不同的需要类型;不同的人对管理方式的要求也是不同的。

2.在管理的范围和涉及的组织要素上

"管理科学"主要是计划与控制方面,涉及的主要要素是技术、组织机构和信息;行为科学的范围主要是组织活动中的人际关系,包括了人和团体的,所涉及的组织要素主要是人、组织机构和信息;而系统与权变理论适用的管理范围是组织的整个投入——产出过程,涉及到组织的所有要素。

3. 在管理的方法和手段上

“管理科学”多用一些自然科学的方法,采取逻辑与理性的分析,准确衡量等手段,行为科学多取自社会科学的方法,采用影响、激励、协调等手段来诱发绩效;而系统与权变理论则综合自然科学与社会科学的各种方法,运用系统与权变的观点,采取管理态度、管理变革、管理信息等手段使组织的各项活动一体化,进而实现组织的目标。

4. 在管理目的上

“管理科学”追求的首先是最大限度的生产率;其次是最大限度的满意,行为科学的管理目的则相反;而系统与权变理论追求的不是最大,而是满意或适宜,并且是生产率与满意并重,或利润与人的满意并重,不存在谁先谁后的问题。

综上所述,系统与权变理论作为一种新的管理理论的探索,对管理理论的发展所做的贡献是巨大的。

第三章　经理的科技知识

第一节　现代科技知识简介

一、电子计算机技术

自1946年世界上出现第一台电子计算机(ENIAC)以来,电子计算机的元件和整体结构(硬件)、程序系统(软件)都有了突飞猛进的发展。今天的电子计算机基本功能是信息处理。人们因此常把电子计算机称为“电脑”。电子计算机分三类:电子数字计算机、电子模拟计算机和混合式电子计算机。当今广泛运用的是电子数字计算机,简称电子计算机。

1. 电子计算机的基本结构和工作原理

(1)电子计算机的基本结构。

任何一台电子计算机均由运算器、存贮器、控制器、输入装置和输出装置五部分构成。此外,还有通信控制台及提供各部件能量的专门电源。运算器、内存贮器、控制器通常称为计算机的主机部分,输入、输出装置、外存贮器等称为外部设备。

(2)二进制记数法。

计算机内采用二进制计数法,即由两个数字符号“0”和“1”组成不同的数,逢二进一。

(3)计算机的程序设计和计算机语言。

计算机是从事信息处理工作的机器,处理工作按人们事先安排好的步骤自动进行。每个基本步骤称为一个操作,每个操作都按照指令来执行。指令是一组字符,这组字符规定对哪些数据进行运算、进行什么样的运算。由一系列指令所组成的序列,称为程序。一台计算机所具有的全部指令称作这台机器的指令系统。一台计算机的指令系统在很大程度上决定了计算机的工作能力。指令系统越完善,机器的功能就越完全。

语言是交流信息的工具,所以机器语言是用二进制代码编成的。最早运用的是符号语言,又称汇编语言。从五十年代开始,发展起便于使用的高级语言,这就是程序设计语言。

目前世界广为流行的程序语言有下列几种:①FORTRAN语言。是一种用于科学计算的高级语言;②ALGOL语言。ALGOL的语句和普通语言表达式接近,更适于数值计算;③COBOL语言。它是一种类似于英语的用于商业及数据处理的语言;④Ada语言。是1980年公布的高级语言;⑤BASIC语言。它是一种应用很广的程序设计语言。国内外几乎所有的微机系统和许多小型机都配备有这种语言。

随电子计算机使用范围不断扩大,一般计算机都配置一系列的程序,总称程序系统。

2. 电子计算机的发展、应用及前景

(1)电子计算机的发展历程。

电子计算机的发展分为四代:第一代为电子管时代(1946—1956年)这一时期计算机所采用的电子元件基本上都是电子管。第二代为晶体管时代(1956—1962年)这一代计算机的逻辑元件和逻辑线路均采用分立的晶体管元件。第三代为集成电路时代(1962—1970年)这一时期,不仅计算机得到更加广泛的应用,而且出现了新的发展方向,即计算机小型化。第四代为大规模集成电路时代(1970年—至今)。这一时期,建立在大规模集成电路基础上的微型机和巨型机得到飞速发展。目前一些国家正向第五代计算机发展,其方向集中于人工智能机、巨型机两个方面。

(2)电子计算机的应用领域。

首先是数据处理,又称信息加工,这是现代电子计算机中最广泛的应用领域,占整个计算机应用比例的70—80%左右。

其次是数值计算。电子计算机可完成大量复杂的计算。

再次是实时控程,实际上是生产过程或科学实验过程的自动化。

80年代计算机应用另一重要方面是计算机进入家庭,改变了人们的生活方式。计算机为家庭服务可分为信息、能源控制、系统管理、安全保卫等;进一步活跃了家庭生活。总之,电子计算机的应用范围,从尖端领域到日常生活,已渗透到社会的方方面面。

(3)电子计算机的发展方向。

一是向小的方向发展，从一般计算机发展为小型计算机，以至微型计算机。微型计算机特点，主要是体积小、价格便宜、灵活性大。二是向大的方向发展，由一级大型计算机发展为巨型计算机。巨型机每秒运算5000万次以上。加速其发展，能促进科技领域的变革性进步。三是组成计算机网络。从而使计算机的使用方式发生很大改变。目前国际上大量涌现各种计算机网络，联机检索不受国家、距离和地理位置限制，专业范围十分广泛。四是研制智能计算机。用计算机模拟人的智能是自动化发展的最高阶段。智能模拟包括：模式识别、数学定理的证明、自然语言的理解和智能机器人等等。尤其是数学定理的证明已在人工智能的发展中有重要影响，人工智能计算机的发展对于进一步解放人类智力。促进社会进步有重要意义。

二、半导体技术

自然界中有一些物质，其导电能力介于导体和绝缘体之间，这就是半导体。半导体已成为无线电电子技术、电子计算机制造技术、太阳能利用技术的重要支柱。

1. 半导体的基本理论

PN结理论：1949年美国贝尔实验室的科学家提出PN结理论。奠定了半导体的理论基础。这个理论基本内容是：如果把一个P型半导体和一个N型半导体接在一起(掺入施主杂质的得到N型半导体，掺入受主杂质的得到P型半导体)，由于N型半导体中有多余的电子，P型半导体中有多余的空穴，P区中的空穴将通过界面向N区扩散，N区中的电子也将通过界面向P区扩散。扩散的结果，在靠近界面处，P型半导体一侧由于失去空穴而带上负电荷，N型半导体一侧由于失去电子而带上正电荷。正负电荷的积累产生电场，电场方向由N区指向P区。产生的电场力阻止电子、空穴继续扩散。当这种由扩散结果产生的电场力和电子扩散力相平衡时，扩散作用就停止。这样，在P型和N型半导体的交界面形成的那一正负空间电荷层叫阻挡层，又称PN结。PN结加正向电压时，电流容易通过；加反向电压时，电流难以通过。这种只允许单方向电流通过的性质叫单向导电性。

2. 三极管及其工作原理

(1)三极管的发明。1947年12月，美国贝尔实验室成功研究了世界第一只点接触型半导体三极管。半导体三极管一般简称为晶体管。它的出现是继真空电子管之后电子元件的重大突破。它很快地投入生产，取代了真空管的地位。

(2)半导体三极管的结构和放大原理。半导体三极管基本上都由一块具有两个PN结的半导体单晶体所构成。

3. 集成电路

(1)集成电路的诞生。1960年美国制成第一块集成电路。其后二十余年集成电路有了长足发展。人们通常把电子管称为第一代电子器件、把晶体管称为第二代电子器件、把集成电路称为第三代电子器件、把大规模集成电路称为第四代电子器件。

(2)集成电路的种类。集成电路分为小规模、中规模、大规模和超大规模集成电路。一般每片上的集成度少于一百个元件或小于十个门电路叫小规模集成电路。集成度在一百至一千个元件之间，或在十至一百个门电路之间叫中规模集成电路。集成度在一千个元件以上或一百个门电路以上叫大规模集成电路。集成度达十万个元件以上，或等效于一万个门电路的则称为超大规模集成电路。

人们按照集成电路用途的不同，又把它分为数字集成电路及模拟集成电路两类。目前应用最广泛的是半导体数字集成电路。在数字电路系统中，常用“0”表示低电位；“1”表示高电位。数字电路系统所处理的信号，通常有两种对立的状态，而电路的基本任务是实现某种逻辑功能。在电子线路中，分别把实现这种逻辑关系的电路称为“与门”电路、“或门”电路、“非门”电路。

(3)集成电路的发展。集成电路出现后发展十分迅速。据估计，到本世纪末集成电路的集成度将达到几十亿。集成电路已成为计算机技术、微电子技术发展水平的重要标志。微电子技术是指在半导体材料上采用微米级线度加工处理的技术，微电子技术的核心是集成电路技术。所以代表微电子技术水平的是集成电路水平。

随着微电子技术进入大规模集成电路时代。提高集成电路的集成度成为集成电路进一步发展的技术关键。提高集成电路集成度的途径有三点：①缩小元件尺寸；②加大芯片尺寸；③革新电路设计。集成电路技术的发展，将会使微电子工业的结构发生重大改变。

三、激光技术与光导纤维通讯

激光科学技术是本世纪六十年代发展起来的最活跃的科技领域。激光的出现，标志着人类对光的掌

握和利用进入一个新阶段。光导纤维是当今新技术革命的一个重要领域,它和激光技术、微电子技术结合,促进了信息革命的发展,推动着信息时代的到来。

1. 激光技术及其应用

(1)激光器的发明。世界上第一台激光器是红宝石固体激光器,它是1960年美国科学家梅曼发明的。关于激光器的基础理论在1917年由爱因斯坦奠定。爱因斯坦在研究电磁波与原子系统相互作用时,提出了受激发射理论,这个理论是激光理论的核心,是激光器得以发明和发展的理论基石。

(2)激光器的工作原理。①激光器的工作原理:激光器一般由三大部分:工作物质、谐振腔和激励能源组成。产生激光的具体过程是:工作物质在激励能源的作用下,不断地把低能级上的粒子抽运到高能级上去,例如从能级1抽运到能级3上。在能级3上粒子停留时间(或称寿命)很短,能级3上的粒子很快转移到能级2上,能级2上粒子停留时间或寿命较长,这样抽运到能级3上的粒子大量聚集在能级2上。使能级2上的粒子数多于能级1上的粒子数,在能级2和能级1之间实现粒子数反转分布。

实现粒子数反转分布的工作物质,可以产生受激发射放大。开始时这种受激发射光强度很弱,由于光学谐振腔的存在,使得在一定方向上的受激光在两块反射镜间多次往返,当往返足够多的次数后,就可以在腔内建立起稳定的相干光振荡,其中一部分振荡光通过一块具有一定透过率的镜面输出到腔外,形成激光。②激光器的分类,按激励方式不同可分光激励激光器,电激励激光器;按波长范围不同可分远红外、中红外、近红外激光器、可见光激光器;按工作物质分类可分固体、液体、气体、半导体激光器。③激光的特性,激光与普通光不同,它具有高单色性,高方向性和高亮度的特点,相干性极好。激光的出现为技术实践提供前所未有的光频电磁相干辐射波,前景十分广阔。

④激光的应用,利用激光单色性好的特点,可作精密测量,极大地提高测量的精度和量程,利用激光光束的高定向性,它在极远的距离上传输光能和传递控制指令的能力,可进行远距离激光通信、测距,以及进行激光导航、遥控等应用。卫星激光测距与宇宙飞船的激光对接控制都是引人注目的成就。利用激光高亮度的特点(比太阳亮度高几千亿倍),利用普通激光器输出激光的高度特性,可以把激光作为一种光学加工手段来对各种材料和产品进行特殊加工;利用激光进行细微加工,更显其优越特性。激光微精细加工用于集成电路技术中,能使集成度大为提高,有可能使集成电路工艺技术发生革命性变化。近年来,激光技术应用于机器人也开拓了广阔前景,激光可作为机器人的"眼睛"。

2. 光导纤维与光纤通信

光导纤维技术是正在迅速发展中的一门新兴技术,它和其他新技术一起,成了推动信息化社会到来的一项重要的尖端技术。利用光导纤维进行激光通信是当代新技术革命的一个重要方面,也是"信息社会"的一个重要标志,光纤通信引起信息传输和通信功能的革命。我国光纤通信技术研究自70年代起步,已先后在北京、上海、南京、天津等地铺设了试验性的光纤通信线路。

(1)光导纤维的结构和特点:

①光导纤维的结构,光导纤维是质量非常高的、传导光极好的、很细的玻璃或塑料丝。光纤由芯子、包层和涂敷层组成。

②光导纤维的主要优点:第一,衰减小。目前技术水平,光纤衰减已降低至每公里0.2分贝甚至更低。这样,光纤就可以用作远距离无中继传输,其性能比普通同轴电缆微波地面传输好得多。第二,光纤频带宽,能通过的信息多。光纤传输信息比其他传输线传输得多的原因在于光线传输的是光,光的频率比微波频率高10^5数量级,频率越高,能传输的信息量就越高。另外,光线还具有抗电磁干扰、线轻细、重量轻、节省资源等优点。

(2)光纤通信及其优点:

①光纤通信是一种新技术,它用光信号在光导纤维中的传播取代电信号在铜线中的传播。达到两地通信的目的。具体作法是在现有电信终端设备上加上光端机,把电信号转换成光信号。输进光纤内,从光纤输入端传到输出端,再把光信号转换成电信号。

②光纤通信的优点:一是容量大。一根直径几微米的光纤在理论上能传输上百万路电话和数千套电视节目。二是耗损低、中继距离长。三是材料丰富、成本低。四是保密性好、抗干扰能力强。

四、空间科学

1957年10月前苏联发射世界上第一颗人造地球卫星,标志着空间时代开始。一门独特的综合性学科——空间科学也伴随着空间活动的发展应运而生。空间科学就是在宇宙空间中进行各种科学研究

活动,以研究宇宙空间的物质及其运动变化为目的。它包括空间物理学、空间化学、空间生物学等。

五、遥感技术

遥感技术是本世纪60年代发展起来的一门新兴综合性探测技术。它利用飞机、气球、火箭、卫星等空间技术,以卫星、飞船、空间站、航天飞机等飞行器作遥感平台,从一个新的高度来观测地球,然后通过光学、电子光线、红外线、微波、计算机来技术来处理所得信息,从而探知和鉴定研究对象的各种性质。

遥感技术主要包括运载工具、遥感仪器(包括地面的观测台、站网)、信息和图象处理分析应用等四个组成部分。各种遥感器接收的环境信息通常采且三种纪录方式:胶片图象、磁带和数字数据。通过各种形式的校正、变换、分解、组成等处理过程,最终得到人们直接阅读的图象或数据。因此遥感图像和数据处理是遥感技术的一个重要环节。遥感技术的主要优点是:“遥、感、快、广”四个字。

六、海洋开发技术

五十年代以来,现代海洋科学广泛应用海洋探测技术,如回声测深、红外照相、立体摄影、海底电视等,并逐步向自动化、电子化、数字化、综合化方向发展。60年代后,计算机应用于海洋调查和资料整理,效率大大提高,一系列新兴技术如海洋采油和采气技术、海水养殖、海水淡化、海水综合利用、海洋水下工程、海洋能发电技术迅速发展。海洋技术对人类开发利用海洋资源将产生重大影响。

七、材料科学

种类繁多的材料一般可分为金属材料、无机非金属材料、有机高分子材料三大类及它们的复合材料。

1. 金属材料

包括钢铁材料、有色金属材料两类。钢铁是目前应用最广泛的金属材料,它兼有生铁和熟铁的特点,强度高、韧性和塑性都比较好。有色金属中应用最广的是铝,铝作为一种新材料是20世纪仅次于钢的重要金属材料,具有较轻、不易被腐蚀等特点,在很多方面取代了铜和钢。金属钛和稀土金属的应用也取得了很大进展。

2. 非金属材料

包括陶瓷、水泥、玻璃、耐火材料等,它们虽然是传统材料,但近年又出现了不少新型的、特殊的非金属材料。

3. 有机高分子材料

人工合成有机高分子材料,是材料科学技术的一个重大突破。塑料、合成纤维、合成橡胶为三大高分子材料。高分子材料具有如下优点:

(1)原料丰富、资源丰富、价格低。

(2)从原料制成高分子材料,只须经单体合成、精制与聚合等工序,简便、效率高。

(3)生产高分子材料能耗低。

4. 新型复合材料

现代科技发展,使两种或多种材料复合起来,制成某种或两种以上优异性能的材料成为可能。这些材料有玻璃钢、碳纤维等,它们能结合金属材料的耐高温、高分子合成材料和非金属材料的耐腐蚀等特点,适应各种特殊需要。

八、能源科学

主要研究各种能源的开发、生产、转换、传输、分配及综合利用的理论技术及政策,与国民经济密切相关。

1. 能源科研的三次突破

(1)蒸汽机的发明和应用引起了产业革命;

(2)电力的发明和应用引起了产业革命;

(3)原子能的发明和应用标志社会生产技术进入“原子能时代”。能源是生产力发展的重要标志之一。

2. 新型能源——太阳能、核能

(1)太阳能:太阳能的利用在目前技术水平下分两大类:太阳能转换为热能和太阳能转换为电能。太阳能转化为热能是技术上最成熟的一种。太阳能具有取之不尽、用之不竭、清洁卫生等特点,它的利用关键在于如何使分散的随季节气候而变化的太阳能集中稳定地提供能量。太阳能不仅是古老的能源,也是一种理想的未来能源。

(2)核能:核能通称原子能,是20世纪人们发现的一种新能源,把少量原子核的质量转变为能量,根据爱因斯坦质能公式 $E=mc^2$,能释放出巨大的能量。这一过程若在一瞬间完成,便形成原子弹爆炸。若用作能源,则必须使核反应速度受控制,使能量释放缓慢一些。原子能反应堆是利用原子核裂变产生能量的装置。其核裂变反应较为缓和,因此可用作原子能发电。

九、环境科学

环境科学的诞生：最早提出环境科学名称的是美国学者。对于环境科学平常的定义，一般认为是以环境为对象，以生态学、地球化学的理论方法为依据，充分利用生物、物理、地学、化学、工程学等领域的科技知识，“立体作战”，对人类活动引起的环境问题进行系统研究。环境科学的建立是本世纪60年代科学向深度广度发展一个重要标志。

环境科学的基础理论——生态学，1886年，德国科学家海克尔就对生态学下了定义。生态学把人与环境、种群、群落及至整个生态当作系统，考察它们之间的关系。生态系统是生态学研究的基本单位，是环境科学的核心问题。

十、信息论

1. 信息论与信息科学

信息论是研究信息的基本性质及度量方法、研究信息的获取、传输、存贮、处理和交换的一般规律的科学。信息科学是由信息论、控制论、计算机、人工智能和系统论相互渗透相互结合而制成的一门新兴综合性学科，它研究信息组成部分的基本原理及功能特点，及信息流在各种信息系统中流动过程和特征。

2. 申农与狭义信息论

1948年申农《通信的数学理论》与《在噪声中的通信》奠定了狭义信息论的基础。这一理论认为通讯就是信息传输，是将消息由发信者送给收信者的过程，因而给出了一般通信系统的模型。他还利用统计数字的方法，正确处理信息的形式和内容的辩证关系，解决了信息量问题，给出了信息量的数学公式。

十一、控制论

控制论的创立者是美国科学家维纳，1948年他发表《控制论》一书，明确提出控制论的两个基本概念——信息和反馈，揭示了信息与控制规律。控制论是关于动物和机器中的控制和通信的科学，它研究各种系统共同控制规律。在控制论中广泛采用功能模拟和黑箱方法。

控制系统实质上是反馈控制系统。负反馈是实现控制和使系统稳定工作的重要手段。控制论中，对系统控制调节通过信息的反馈来实现。在制定方针政策过程中，经理的决策可看作是信息变换、信息加工处理的反馈控制过程。

十二、系统论

系统论的基本思想是把系统内各要素综合起来进行全面考察统筹，以求整体最优化。整体性原则是其出发点，层次结构和动态原则是其研究核心；综合化、有序化是其精髓。系统论是国民经济中广泛运用的一大组织管理技术。

第二节 现代科技对经理的挑战

当代高科技的发展浪潮，以锐不可挡之势冲击着人类社会的各个方面，渗透到经济、政治、军事和社会生活的各个领域，并以空前的规模飞速发展着，创造着比任何时代都要大得多的物质财富和精神财富。

由于科学技术在社会进步中起战略性作用，是一个国家或地区在世界经济、政治、军事战略竞赛中的关键因素。因此，哪个国家想要在21世纪争得强国地位，就必须加速发展高技术，拥有高技术领域中的优势地位。有位著名科学家指出：下一个世纪是“科技立国”的世纪。作为一个现代经理，对此应有战略上的认识，从观念到行为，应适应科技革命浪潮的挑战。谁想有效地认识今天、把握明天，掌握战略的主动权，谁就必须先夺取战略的“制高点”——掌握高科技。这是历史的教训和现实的经验之总结。

那么，一个现代经理如何迎接现代科技的挑战呢？

一、高科技时代经理面临的新课题

进入80年代以来，世界各国各地区纷纷推出以高技术为核心的经济现代化战略，这决不是偶然的，而是各国各地区领导人审时度势，出于对本国本地区在国际竞争中取得优胜地位的战略考虑。

1. 夺取战略“制高点”的一场竞争——高科技竞争

当代国与国之间的竞争，已由过去以军事力量为主转变为以科技经济为主的综合国力的竞争。任何一个国家和地区要在当今世界激烈的竞争中取得强有力的优势地位，就必须大力发展高技术，大力发展现代经济。这是作为一个现代领导，首先应该认识到的战略问题。

2. 高技术——综合国力的标志

何谓高技术？专家、学者对此议论纷纷，见解不一。有人认为高技术是一个动态的相对意义的概念。一般地说，它是相对于传统技术而言的，是一种尖端

或精尖技术;有人认为高技术是从经济角度对一大产业的划分。更多的人认为:"高技术是建立在综合科学研究基础上,处于当代科学技术前沿的,对发展生产力、促进社会文明、增强国防实力起先导作用的新技术群,是知识、人才和技术密集的新技术群。"简单地说,就是高层次的科学技术群。

高技术是当今科技研究中最新的、最前沿的、最富有成就的科学技术,它的成功运用能为创业者带来巨大的经济效益和社会效益。

综合国力,是指一个主权国家生存与发展所拥有的全部实力,包括物质力、精神力和其对国际的影响力。物质力又包括经济力、科技力、国防力、资源力等。

过去,国与国之间的斗争,主要是军事力量的较量,最后胜负在战场上见分晓。冷战后,世界形势发生了根本性变革,国与国之间的斗争,不再以军事力量的较量为主,而以经济科技为主,战场已经不能作为衡量胜负的唯一场所,市场已经成为衡量胜负的主要场所。市场上的较量,以一个国家的经济和科技实力的较量为主导。

综合国力是衡量一个国家强弱和国际地位高低的主要标志,而综合国力的提高,有赖于经济和科技实力的提高。

在信息技术、新材料技术、新能源技术、生物技术、海洋技术和空间技术等高技术群中,信息技术群是高技术的先导,新材料技术群是高技术进步的基础,新能源技术是社会发展的动力,信息、材料、能源是三个基本要素。海洋技术群和空间技术群,是人类向生产的广度和深度的进军。这些高技术群的研究、开发,必将使人类社会发生巨大而深刻的变革。谁拥有高技术,谁就拥有更多的生产要素和社会财富,谁就可能在经济上更加繁荣,在政治上更加独立,在军事上更加强盛,在战略上更加主动,谁就能在综合国力竞争中获胜。

3. 高技术竞争——夺取战略"制高点"的竞争

"科技中心的移位,往往是世界经济、政治中心改变的前奏"。科技的产业化能大大提高劳动生产率,加速社会经济增长。高技术发展的商品化、产业化、国际化,必然会引起生产方式、生产结构以及人们思维方式的巨大变化,推动市场的激烈竞争,成为经济发展的具有重大战略意义的力量源泉。谁拥有了高技术优势谁就拥有了市场竞争的优势,谁就拥有了经济发展的强有力的动力,谁的综合国力就强。因此,世界各国领导人,纷纷制定自己的高技术发展战略,积极参与世界高技术竞争,以谋求本国在未来的年代中成为科技强国,从而在国际政治、经济的竞争中处于有利地位。

第一次工业革命时,西班牙有所向披靡的"无敌舰队",实力在当时遥遥领先,经济、工业等都比其他各国强,但西班牙没有战略眼光,感到很知足,不图发展,不重视科技。而当时的英国,靠自己的工业实力、科技创造发明和其它有利因素,建立了自己更先进海军舰队,把西班牙的这支"无敌舰队"打败,夺取了海上的霸权。随着第二次工业革命的到来,英国在国内实现了工业化,它的舰队已成为世界上最强大的舰队,英国的触角已伸向全球,世界各地都有它的殖民地,号称"日不落大帝国",哪个地方都有英国的旗帜,都向英国本土汇钱,英国的资金、资源从全世界滚滚而来,这使英国的领导者,冲昏了头脑,不思进取。在新的技术革命到来时,缺乏足够的重视,从而使美国取胜。美国通过二战和新的技术革命,争夺了世界上的大量的一流人才,使美国成为世界科技中心,带动了美国经济、社会的发展,最终使美国成为世界政治、经济的超级大国,把"日不落帝国"远远抛在了后面。

4. 世界变成了地球村——领导者面临的新课题

世界进入了高科技的信息时代,信息流动速度加快,因而使时空间距离相对缩短。信息已成为现代社会的基础,同样,信息已成为领导的基础。经理要转变旧的观念、转变旧的领导方法和艺术,以适应技术时代的要求,使领导的决策和发动,更加科学化、效率化。

在人类相当长的时期内,由于人类对事物的认识,受到主、客观条件的制约,所以他们对事物未来的思考和认识,或是神秘主义或是虚无空想。人们决策主要靠经验、神谕等。在古代希腊,波斯军队入侵雅典,雅典人为击退侵略者,到德尔斐的阿波罗庙祈求神谕,然后雅典人根据神的主张和安排,和波斯军队作战,结果雅典人胜利了。这是历史巧合和玩笑。

随着科技的迅猛发展,作为一个领导者,要作出科学而正确的决策,就必须充分全面地掌握信息,把握高科技时代的决策对象和决策环境。经理要利用现代科学所提供的信息,扩大自己的眼界,了解各种发展趋势,作出具有创造性、预见性的决策。同时,时代也向经理提出了挑战,领导要有驾驭高科技时代所提供的各种手段的能力,要有面向未来的战略素质。

现代领导的一切活动,都与信息相关联,信息是促进社会发展的最优手段之一。1979 年,前总统卡

特，曾发表“照亮道路”的演说。他说，信息是人类智慧的火花，它照亮了通向未来的道路。他认为，美国在经济领域所有成就中，有2/3是来自有关的信息活动。

5．争夺21世纪的金矿——人才

无论是经济竞争、军事竞争，还是科学技术竞争，归根到底，是人才的竞争。因为一切科学技术都必须靠人才来掌握、开发和应用，科学技术只有被人所用，才能成为推动社会发展的关键因素、决定力量。人才被视为宝贵的战略资源，综合国力的竞争，加速了人才的竞争。

第二次世界大战欧洲战场结束之际，美、英、法、苏军队打进德国柏林。此时，有的军队占据资金财物，有的军队运走机器设备，而美国军队却奉命把包括研制V—2飞弹的总设计师等在内的一大批科技专家，连同他们的科研资料抢在手中，急忙运回美国，夺得了一份“最珍贵的战利品”。也正是由于二战结束时，美国从德国和其他国家夺得的一批优秀科学家，才使美国在核武器等领域一直保持优势。应当说，美国领导人在这个问题上是具有战略眼光的。当年的钢铁大王卡内基说：“将我所有的工厂、设备、市场、资金全部夺去，但只要保留我的组织人员，4年之后，我仍将是一个钢铁大王”。在他看来，只要有人才就有雄厚的“智力资源”，就可以创造出奇迹。

在当前的高科技时代，谁拥有大批高素质、高水平的人才，谁就占领了高科技这个战略“制高点”，谁就能称雄世界！

二、“信息高速公路”对经理的挑战

美国哈佛大学信息政策研究室研究中心主任安瑟尼·G·欧廷格(Anthony G·Oettinger)教授对物质、能量和信息三者作了如下的描述：

没有物质，就什么东西也不存在；

没有能量，就什么事情也不发生；

没有信息，就什么东西也无意义。

这就是信息的意义。

信息作为基本资源与物质和能量不同，它是取之不尽、用之不竭的，且具有极大的灵活性、开放性和自由性。

自从1984年美国苹果公司推出第一台多媒体计算机后，这一新鲜的事物在随后的几年中，并没有引起多少人关注。然而今天，多媒体电脑，已成为时代的“宠儿”。90年代初盛行起来的多媒技术，已成为当今高技术竞争的焦点。现代社会已经悄悄地从后工业社会向信息化社会转移和过渡。

以多媒体为核心的信息高速公路的快速发展，对现代社会的结构体系带来了巨大的冲突。它大大地提高了人们相互交往的能力，人们通过它可以极为方便地、广泛地储存和获得信息。

作为一名现代领导，如何迎接信息时代的挑战？如何在新的信息革命中立于不败之地？这是不容回避的大问题。简单地拒绝信息社会或者是把自己封闭起来，企图超脱于信息社会之外，已经是完全不可能的事情。只把信息社会的基础设施如计算机网络或信息高速公路，理解成了一个简单的产业或行业，并用传统的模式来领导和管理，已不能适应现代信息社会的要求了。

信息高速公路，又称国家信息基础设施，英文是National Information Infrastructure，简写为NII。它是借用“高速公路”这个词，泛指信息传递的高速化、高效化、网络化的状态。这个构想的提出，无论在观念上或实践上都具有划时代的意义。它告诉人们：不仅车辆行驶需要高速公路，信息流通也需要高速公路；人不仅可使用承载人流、物流的高速公路，而且还可使用承载信息的高速公路。

多媒体、网络化、信息高速公路是信息浪潮中出现最多的三个名词，多媒体与信息高速公路构成了第三次信息革命的核心。专家称，90年代，已进入多媒体时代。

多媒体是80年代中期发展起来的，它把电话、电脑、电视等多种技术融为一体，充分利用三者优势，为用户提供集文字、图像、声音于一体的综合服务。只要一线入室，即可将电话、电视、计算机、传真机等连为一体，形成用户综合服务设施。多媒体实现了输入输出方式的多元化，改变了传统单一媒体、单一电信业务的格局。多媒体、网络化和交互式(信息交流的双方性)是信息高速公路的主要技术特色。信息高速公路实际上是一个高速信息网络体系。

信息高速公路计划具有十分重大的意义，它已引起了世界的强烈反响，得到了各国的高度重视，全球已掀起了一股信息高速公路建设的浪潮。有远见的科学家和政治家预言，未来社会将是信息主宰的社会，呼吁建设具有全球意义的“全球信息基础结构”(Glob Information Infrastructure，简写为GII)。它的建设，将大大加速全球信息化的进程，把一场新的信息革命推向高潮。

全球高速信息网的快速建立和发展，给现代社会的结构体系带来了巨大的冲击波，加速推动了现代社会由后工业化向信息化的过渡及转移。今天，电脑的影响无处不在，涉及到我们生活的各个方面，渗

透到社会的各个领域。

在现代西方社会，小从人们的阅读期刊杂志、收听收看广播电视节目以及人们写信、学习、购物、看病、大到汽车制造、飞机导航、卫星上天以及科学家研究、政府首脑主持政府工作等等，这些无不依赖电脑来完成。同昨天相比，人们的生活方式、工作方式和工作效率，已发生了深刻的变革。

人类历史，是一部由自然王国走向自由王国的历史。人类社会经历过了两次大的科技革命，这两次科技革命，极大地推动了历史的进程。今天，信息革命——第三次科技革命的到来，给人类带来许多意想不到的变化。

信息社会促使人们感觉器官和思维的延伸，使时空相对压缩，加速了人类进步步伐。

信息的公开化，大众化，为领导决策的民主化提供了可靠的前提，同时也为社会监督决策提供了可能。这些都为保证经理决策科学化提供了有效的手段。

信息技术给经理带来了许多严峻的重大挑战，他们需要下属掌握新技术，了解新信息，以提高工作效率，但又要防止下属掌握这些新技术、新信息后，又威胁到自己的地位。信息革命使每个人的权力相对扩大，使每个人的自由能力相对提高。

三、高科技时代经理从观念到行为需要转变

以信息产业为基础的现代高科技的兴起和发展，给现代社会的各个领域，带来了不可估量的冲击，它影响到了人类的生产方式、生活方式，给生产力带来了一次伟大的革命，给人类社会带来了伟大的革命，标志着人类社会新纪元的到来。

面对信息革命给人类带来的变革，作为一个现代领导，应树立什么样的观念？如何适应、驾驭未来社会？

由于科技的进步，使社会化大生产更加系统化、普遍化，使信息更加公开化、大众化，社会分工更加明确化、细致化。这些生产关系和经济基础的变化，必然要上层建筑随之而变。如果还用过去传统的家长式的统治，个人集权，既要决策，又要负责日常管理，一切由个人说了算，已经不可能了。现代社会要求有现代领导，传统的、专制的、封闭的领导体制、领导观念、领导方法等，已不能适应现代社会的要求，不得不加以变革。

1. 处理好集权与分权的矛盾

现代的科学的领导方法，和传统的家长制时代的事无巨细，事必躬亲的领导方法是根本对立的。它要求领导只抓大事，不问琐事，或者说：只管两头，不管中间"，还可以说是"抓两头、带中间"，这种方法又称为"黑箱方法"。

家长制时代的领导方法是事无巨细，事必躬亲，其根源是家长制只有集权而无分权的体制。而现代领导方法是现代社会分工发展的必然结果，决策与执行的分工、谋与断的分工、行与评的分工，及其分责分权是现代领导方法现实的基础。

现代领导方法是"大权独揽、小权分散"，或"只管两头、不管中间"。这个"大权"或者"两头"，是指决策权，即输入执行部门的决策指令和发出指令的最后决断权。这个权力只能集，不能分。这里的"小权"或者"中间"是指决策权以外的一切权力，如咨询权、执行权等等，这些权力原则上必须分散，不能集中，否则就是专制、就是独裁。

2. 实现决策的科学化、民主化

现代社会联系广泛、情况复杂、瞬息万变。就处理信息来说，人每秒可处理 20—30 个比特（二进制单位），而计算机每秒可处理上亿个或更多个比特，仅自己专业范围内的新信息，即使每天什么也不做，也难以全面掌握，面对如此巨大的信息量，单靠个人，就会使经理变成"信息盲"。

现代高技术日新月异，即使一个科学家也不能全部掌握科学技术的各领域，更不用说现代领导。现代高科技发展，使现代经理变成了"科盲"。但是，另一方面，高科技的发展，不但创造了先进的生产工具，延长了人的劳动器官、而且创造了认识工具，延长了人的感觉器官、思维器官，为领导决策科学化，提供了科学的手段。

民主化和科学化的统一是现代领导最重要的领导艺术。科学的决策，人民不拥护，就难以推行。因此，民主化与科学化的统一，是现化最难掌握的决断艺术，它最能体现现代领导的决策水平。

3. 注重领导艺术，使决策达到目的

美国前总统尼克松说："领导人不仅要决定什么是应该干的事，而且要说服他人去做好这件事"。西方的一些管理学家甚至把领导的定义说成是"唤起他人的热情去实现组织目标的行为"。决策之后，发动就是经理的大事，如何发动？

西方 20 世纪出现的 X 理论、Y 理论重复了人性假设的错误，不是科学理论。传统的领导依靠经验，依靠旧的理论，不惜利用强制手段来使群众服从。罗伯特·塔克指出："强制手段能够带来的只是对命令的被动的服从而已，只有当人民真正地被说服了，认识到了政策的正确性，他们才会主动地、全

力以赴地支持”。现代领导只有在决策制定后，根据科学的理论和方法，调动下属的积极性、创造性，高效地实现目标，才能称其为现代领导，科学的领导。

根据西方古今管理的经验，发动的形式有目标发动、参与发动、信息发动等，不管用什么形式去发动，其目的均是为了激发下属的主动性、创造性。要实现这一目的，经理必须把被经理看作“上帝”，真心为其服务，这样，才能使被经理与领导之间产生认知和认同，才能实现决策的目的、发动的目的。日本松下公司的总裁说得好：每个工人都是公司的经理。

4．在美国男科学家比女模特更美——树立“科教兴国”战略

在1996年的美国，有12位名不见经传的年轻男科学家，被逐月印在一本美国的1996年挂历上。这本名为“科学界的男性”的挂历，比大开本的书籍稍大，定价近15美元，超于大多数挂历，但购买者却络绎不绝，超过以女模特为内容的挂历。在美国，男科学家比女模特更美，这已成为大多数人的共识。

第二次世界大战后，美国凭借其从全球搜括来的人才，加速发展本国科技，第三次科技革命的到来，又使美国垄断了计多高科技领域。科技中心的移位往往是经济、政治移位的先导，因此美国成了经济的霸主。70、80年代出现的新技术革命，在科技领域形成了美、苏、欧共体、日本四极的基本格局，从而导致在经济领域形成同样的四极格局。

阿尔温·托夫勒在《前景和前提》一书中指出：在今天，“知识就是力量”这句话受到了挑战，已是一个陈旧的观念了。现在，真正的力量已经不再是知识，而是知识的知识，即管理。日本在战后说，要重视牛顿，更要重视笛卡尔。牛顿代表的是知识，而笛卡尔代表的是方法，是管理。有人说日本经济起飞依靠两个轮子，一是科技，另一个是管理，而这两个轮子的轴心是人才。在汽车业，日本的技术水平同欧美相当，有的甚至还不如美、德，但日本的汽车却畅销全世界，销售量大大超过美、德等国，原因何在？日本重科技之外，还重管理、重信息。重管理，可发挥人才的积极性、创造性，促进科技和生产的发展；抓信息，社会就会大发展，因为现代是信息时代。正如产业革命时抓工业就能打倒封建主义，建立比封建主义更进步的资本主义一样，现在抓信息，可以大大促进经济发展，使社会进入一个历史的新阶段。

现代领导要有现代的观念、现代的指导思想，要实现从过去重财力、物力、知识到现在重科技、重人才、重管理、重信息的转变。

第四章 经理的交往礼仪

第一节 介 绍

介绍和被介绍是社交中常见而重要的一环。介绍的规格虽不必严格遵守,但了解这些礼节就等于掌握了一把通往社交之门的钥匙。特别是对企业家来,经常需要与生人打交道,了解了这些礼节就能帮助他更好地进行社交活动。

一、正式介绍

在较为正式、庄重的场合,有两条通行的介绍规则:其一是把年轻的人介绍给年长的人;其二是把男性介绍给女性。在介绍过程中,先提某人的名字是对此人的一种敬意。比如,要把一位约翰介绍给一个玛丽的女性,就可以这样介绍:“约翰,让我把玛丽介绍给你好吗?”然后给双方作介绍:“这位是玛丽,这位是约翰。”假若女方是你的妻子,那你就先介绍对方,后介绍自己的妻子,这样才能不失礼节。再如,把一位年纪较轻的女同志介绍给一位德高望重的长辈,则不论性别,均应先提这位长辈,可以这样说:“王老师,我很荣幸能介绍约翰来见您。”在介绍时,最好是姓名并提,还可附加简短的说明,比如职称、职务、学位、爱好和特长等等。这种介绍方式等于给双方提示了开始交谈的话题。如果介绍人能找出被介绍的双方某些共同点就更好不过了。如甲和乙的弟弟是同学,甲和乙是相距多少届的校友等等,这样无疑会使初识的交谈更加顺利。

二、非正式介绍

如果是在一般的、非正式的场合,则不必过于拘泥礼节,假若大家又都是年轻人,就更应以自然、轻松、愉快为宗旨。介绍人说一句:“我来介绍一下”,然后即作简单的介绍,也不必过于讲究先介绍谁、后介绍谁的规则。最简单的方式恐怕莫过于直接报出被介绍者各自的姓名。也不妨加上“这位是”、“这就是”之类的话以加强语气,使被介绍人感到亲切和自然。在把一个朋友向众人作介绍时,说句“诸位,这位是玛丽”也就可以了。

在非正式的聚会上,你可采取一种“随机”的方式为朋友作介绍:“约翰,你认识玛丽吗?”“约翰,你见过玛丽了吗?”然后把约翰引见给玛丽。即便约翰是你的好友,也不应在作介绍时过于随便:“约翰,过来见见玛丽。”或者,“约翰,过来和玛丽握握手。”这种介绍让人听起来觉得缺乏友善和礼貌。在聚会中,友好、愉快的气氛比什么都重要。

作介绍时,一般不要称其中某人为“我的朋友”,因为这似乎暗示另外一个人不是你的朋友,显得不友善,也不礼貌。

除非特殊情况,人们一般都不习惯毛遂自荐,主动地自报姓名。如果你想知道某人的名字,最好是先找个第三者问一问:“那位穿西装的是谁呀?”其后在你和这位穿西装的玛丽见面时就可以说:“你好,玛丽。”无论如何不要莽撞地问人家:“你叫什么名字?”这显得唐突。如果万不得已也应说得婉转一点:“对不起,不知该怎么称呼您?”

三、自我介绍

有时企业家为了某事需要结识某人,在没有人介绍的情况下你也可以直截了当地自我介绍:“我叫约翰,我们曾在广州见过一面。”或者是:“你是玛丽吧,我是约翰,你弟弟的朋友。”如果能找出你和对方的某种联系作为介绍时的简注,这固然是再好不过了,但即使是素昧平生也没什么关系,只要你能彬彬有礼,对方自然也会以礼相待。”

四、在介绍时如何应对

当介绍人作了介绍以后,被介绍的双方就应互相问候:“你好。”如果在“你好”之后再重复一遍对方的姓名或称谓,则更不失为一种亲切而礼貌的反应。对于长者或有名望的人,重复对其带有敬意的称谓无疑会使对方感到愉快。

如果由你负责出面组织一个聚会,届时你就应站在门口欢迎来客。如果是正式一点的私人聚会,女主人则应站在门口,男主人站在她旁边,两人均须与每一位来客握手问候。

按现代西方礼节,当一位妇女走进房内,在座的男子应起立为礼。但若在座之中也有妇女的话,则此礼可免,这时只需男女主人和其家人起身迎客就行了。一般来讲,男子应等女子入座后自己再就座。如果有位女子走过来和某男子交谈,他就应站起来说话。但如果是在某种公共场所,如剧院、餐馆等也不必过于讲究这种礼节,以免影响别人。

五、用好交际的称呼

人际交往离不开语言，如果把交际语言比喻成浩浩荡荡的大军，那么称呼语便是这支大军的先锋官，没见哪个人不打招呼就说话的。然而仅仅有称呼也不行，还要看你的称呼是否合适，因为人们对称呼的恰当与否，一般来说都很敏感。尤其是初交者，它在一定程度上影响着你这次交际的成败。可见称呼语的使用是很重要的。那么，到底在交往中派出什么样的“先锋官”才恰到好处呢？

六、怎样避免称呼的“张冠李戴”

在企业家的交际活动中，特别是在一些慰问、会客、迎送等人们接触不多而时间又比较短暂的场合中，容易发生把称呼弄错的张冠李戴现象。这样不仅失礼、令人尴尬，有时还会影响交际效果。

如何避免张冠李戴呢？

1. 企业家要从思想上认识到张冠李戴的消极作用和不良影响

在某市的一次经济技术开发洽谈会上，一方的负责人竟连续发生张冠李戴的现象，引起了另一方的注意，觉得这样的合作者头脑不清晰，生产经营能力不可信赖，从而取消了合作的打算。可见，对张冠李戴的现象必须引起注意，因为它是交际活动的障碍。

2. 事先要有充分的准备

交际刚开始时，一般双方都要互相介绍，但比较简略，速度也快，印象难以深刻。因此事先要对会见对象的单位、姓名、职务、人物特征有个初步的了解，做到心中有数。这样，经过介绍后，印象就比较深刻。必要时，在入室落座或会谈、就餐前，再做一次详细介绍。有条件的，交换名片则更理想。

3. 注意观察对方的特征，掌握记忆方法

介绍，要留意观察被介绍者的服饰、体态、语调、动作等，特别注意突出特征或个性特征。对统一着装的人，要格外注意观察高、矮、胖、瘦、脸形、戴不戴眼镜等。

4. 注意掌握主要人物

在人员较多，一下难以全部记住时，要首先注意了解和熟悉主要对象（带队的负责人）和与自己对等的对象（指单位、所从事的业务、职务、级别与自己相同者）。现在，一般都不太讲究主客、主从关系的礼节，单从行止、座位的位置上判断是不准确的。如有的人把来客中的司机当成了经理，弄得经理很难堪。

第二节　交　谈

交谈是人们传递信息和情感、增进彼此了解和友谊的一种方式，但在交谈中想把话说好却不是轻而易举的事。要使交谈起到上述的媒介作用，你应该培养和提高自己的交谈技巧。

一、交谈的话题

与人谈话最困难的，就是应讲什么话题。一般人在交际场中，第一句交谈是最不容易的。因为你不熟悉对方，不知道你的性格、嗜好和品性，又受时间的限制，不容许你多作了解或考虑，而又不宜冒昧地提出特殊话题。这时就地取材，似乎比较简单适休，即按照当时的环境觅取话题。如果相遇地点在朋友的家里，或是在朋友的喜筵上，那么对方和主人的关系可以作为第一句。比如说：“听说您和某先生是老同学？”或是说：“您和某先生是同事？”如此一来，无论问得对不对，总可引起对方的话题。问得对的，可依原意急转直下，猜得不对的，根据对方的解释又可顺水推舟，在对方的生活上畅谈下去。如：“今天的客人真不少！”虽是老套，但可以引起其它的话题。赞美一样东西常常也是一种最稳当得体的开头话。如赞美主人家的花养得好之类。

二、交谈的技巧

如果你能和任何人持续谈上10分钟并使对方发生兴趣，你便是很好的交际人物了。不过不论难易，总要设法打通这难关。常见许多人因为对于对方的事业毫无认识而相对默然，这是很痛苦的。其实如果肯略下功夫，这种不幸情形就可减少，甚至于做个不错的交际家也并非难事。工欲善其事，必先利其器，虽是一句老话，直到现在仍然适用，所以企业家要充实自己的知识。

三、交谈的礼节

谈话的表情要自然，语言和气亲切，表达得体。说话时可适当做些手势，但动作不要过大，更不要手舞足蹈。谈话时切忌唾沫四溅。

参加别人谈话要先打招呼，别人在个别谈话，不要凑前旁听。若有事需与某人说话，应待别人说完。第三者参与谈话，应以握手、点头或微笑表示欢迎。谈话中遇有急事需要处理或离开，应向谈话对方打招呼，表示歉意。

一般不要涉及疾病、死亡等事情，不谈一些荒诞离奇、耸人听闻、黄色淫秽的事情。一般不询问妇女的年龄、婚否，不径直询问对方履历、工资收入、家庭财产、衣饰价格等私人生活方面的问题。与妇女谈话不说对方长得胖、身体壮、保养得好之类的话。对方不愿回答的问题不要追问，对方反感的问题应表示歉意，或立即转移话题。一般谈话不批评长辈、身份高的人员，不议论东道国的内政。不讥笑、讽刺他人，

也不要随便议论宗教问题。

谈话中要使用礼貌语言，如：您好、请、谢谢、对不起、打搅了、再见，等等，一般见面时先说："早安"、"晚安"、"你好"、"身体好吗？"、"夫人（丈夫）好吗？""孩子们都好吗？"对新结识的人常问："你这是第一次来我国吗？""到我国来多久了？""这是你在国外第一次任职吗？""你喜欢这里的风景吗？""你喜欢我们的城市吗？"分别时常说："很高兴与你相识，希望再有见面的机会。""再见，祝你周末愉快！""晚安，请向朋友们致意。""请代问全家好！"等。

第三节　会　见

一、会见技巧

企业家经常有会见活动。既讲究实在，又讲究艺术，才能够取得会见的最佳效果。下面介绍一些会见要诀：

（1）问候时最好点名道姓。迈进会客室的门，你的第一句话可能是："你好，见到你很高兴。"但这却不如说："王经理，你好，见到你很高兴。"据测，后者比前者要热情得多。

（2）若对方没请你坐下，你最好站着。坐下后不应掏烟，如对方请你抽烟，你应说："谢谢。"请记住，切莫把烟灰和火柴头弄到地板上，那是很不得体的。

（3）请不要急于出示你随身带的资料、书信或礼物。只有在你提及了这些东西，并已引起对方兴趣时，才是出示他们的最好时机。另外，你得事先准备好，当对方询问你所携带资料中的有关问题时，你应给予详细的解释或说明。

（4）主动开始谈话，珍惜会见时间。尽管对方已经了解到你的一些情况和来访目的，你仍有必要主动开口。你可再次对某些问题进行强调和说明。这不仅仅反映一个人的精神面貌，也是礼貌的需要。

（5）保持相应的热情。在谈话时，你若对某一问题没有倾注足够的热情，那么，对方会马上失去谈这个问题的兴趣。

（6）当愤怒难以抑制时，应提早结束会见。愤怒会使你失去理解他人和控制自己的客观尺度。它不仅无助于问题的解决，反而会把事情搞得更糟。

（7）学会听的艺术。听有两个要求，首先要给对方留出讲话的时间，其次要听"听话听音"。如对方首先讲话，你不可打断对方。应做好准备，以便利用恰当的时机给对方以响应，鼓励对方讲下去。

不能够认真聆听别人谈话的人，也就不能够"听话听音"，更不能机警、巧妙地回答对方的问题。记住：不论是社交场合，还是在工作中，善于听乃是一个人应有的素养。

（8）避免不良的动作和姿态。玩弄手中的小东西，用手不时地理头发，搅舌头，清牙齿，掏耳朵，盯视指甲、天花板或对方身后的字画等，这些动作都有失风度。

也不应忘记自己的身份去故作姿态，卖弄亲近："咱俩无话不谈，要是对别人，我才不提这个呢！"俚话和粗话更应避免。

（9）要诚实、坦率，又有节制。若在一件小事上做假，很可能使你的整个努力付诸东流。对方一旦怀疑你不诚实，你的各种不同凡响的作为都将黯然失色。谁都不是十全十美的完人，因此，你可以坦率地谈起或承认自己的缺点或过失。在评论第三者时不应失去体量他人的气度，无节制地使用尖刻语言只会让人疑心："谁知哪一天，他也许会在背后这样说我呢。"

（10）要善于"理乱麻"，学会清楚地表达。善于表达使人终生受益。讲话不会概括的人，常常引起人们的反感；叙事没有重点，思维头绪混乱的人，常常迫使人们尽量回避他。一般来说，你若从没有担心过别人会对你的话产生反感，就意味着你已引起他人的反感了。

（11）作一次音色和语调的自我检查。把自己要讲的话录音5分钟，听听是否清晰，喉音、鼻音是否太重？语速怎样？语调老成、平淡吗？如不满意，改进后再录一段听听。充满朝气的语调会使你显得年轻。此功重在平时留心多练。

（12）注意衣着和发式。第一次见面就给人一种不整洁的印象，往往会给你的自我表白投下阴影。平时不修边幅的企业家，在会见前应问问懂行的人，让他根据你的年龄、体形、职业及季节等因素设计一下你的衣着和发式。

（13）如果对方资历比你浅，学识比较低，你应格外留心自我优越感的外露。当你介绍了自己令人羡慕的学位职称等情况后，对方也得谈到他的相应情况。为了避免对方自愧不如，在介绍自己时你应该谨慎一些。对对方可以表示赞佩。过度的关心和说教应该避免，要表现出诚意和合作精神。

（14）会见结束时，不要忘记带走你的帽子、手套、公事包等东西。告别语应适当简练，克制自己不要在临出门时又引出新的话题，因为没有理由认为告别才是会见的高潮。

二、说话的姿态

姿势是内心状态的外部表现，完全依你自己的情绪、感觉与兴趣而定，一个从内心所发出来的姿态，不知要比一千条规则所指示的好得多少倍。姿势不是衣服，你可以根据你的欲望加以改变，而且得由你的内心感觉，才可以表现出来。因为姿势是内心的表现，所以你如果坚持要训练成为一种模型，那不但

单调，而且是可笑的举动。有些人在说话越高越响的时候，常把两手高举着。真情愈流露，动作和姿态也愈显得自然。有时因心情快乐，便把两手在空中挥动，有时因心情悲苦，忍不住握着拳头，紧紧地靠在自己的胸前；而当愤怒的时候，更不免举拳猛击，但是这种动作和表现姿态，都是以自然和灵活为要素。

当然，许多演说家的姿态，仿佛是戏剧的小丑一样，十分古怪，十分可笑，但是他们都是出自心灵，都是内心的表现，无论是笨拙、是灵活，我们都不必去批判他们，只有一点，我们必须牢记，就是他们是否是由自己所创造。或许你会认为只要是由内心自然流露的姿态，我们尽可以不必加以注意了，这种说法对吗？不，决不是的，我们为了要吸引听众，我们也必须注意姿态，不过姿态决不是口才训练的主要科目，它是帮助口才更动人的一个助手。

除了演说的时候，大部分的谈话，总是有机会可以坐下来的。关于坐的问题，有很多种不同的方式，有的人喜欢坐在人们的中间，让大家围坐在自己的身边。有的喜欢坐在会场的角落，不让大家能够清楚地瞧着自己，有的喜欢坐在听众的外围，主要用意是不让人家能看得仔细。其实，坐位最好是对着听众，让大家可以瞧得清清楚楚。但是你如果要坐的话，应该把坐位选择在听众的中间，使人们都能清楚地瞧见你。不过坐的时候，姿势要自然，而且保持端正，切不可斜靠在椅中。有的盘起腿，有的把手臂搁在椅背上，这些都是引人轻视的动作，必须加以注意。

一个人在发表意见时，对于手的安放问题，确也值得留心。究竟两只手应该怎么处置呢？倘若可能的话，最好是忘掉它们，让它们自然地垂直在身体的两边。不过万一你觉得它们讨厌，而觉得有些累赘，不妨把双手插在衣袋里，或是放在背后。总之一句话，必须使你的情绪安静，绝不可过度注意两手会妨碍你的动作，更不必顾虑听众会留意到你手的位置。手的位置是演说者不必多加留意的问题，你应当集中注意于真情的流露，而两手却是帮助你的真情流露的工具。这工具愈放得适当，在需要应用它们的时候，就可以立刻派上用场。不过你不要学习那种下流人，故意把手交叉在胸前，更不可勉强扶在讲桌上，这样使你的身体不能自由行动了。如果两手故意去玩弄自己的衣服，那更会使听众转移注意，实在是一种愚拙的行动。

我们的理论虽不能奉为金科玉律，但下面几条原则是应当注意的：①不要重复姿势，无论任何一种姿势，重复了总会令人觉得乏味；②做手势的时候，不要只从肘部做起，这样会使人感觉得你的手势不自然；③不要把姿势结束的太快。譬如当你伸出手指指向前面，这种姿势是帮助你说话的语气，那么你绝不可立刻把手缩回，最好等到说完了一句话以后，才缩回那手臂。④想保持姿势的自然，是必然练习的；而这种练习，却应下苦心；也许在练习时有些觉得勉强，但经过多日后，便可以渐渐成为自然了。⑤你得注意，勿让你的动作或姿势，减低听众对你说话的注意力；许多人的动作过火，而使听众反多注意于他的动作上去了。

说话的态度是谈话技巧的基本原则，态度不是指着你的行动，而是指着说话的本身，因此你必须留心自己的话有什么应注意的地方。当你跟别人闲谈的时候，根本用不着要装成十分正经的态度，只要一切任其自然就好了。

你要使说话态度自然，还有一种方法，就是把自己当作一位讲师，你的说话，正和对一般学员讲解一样，别人只会尊敬你的意见，不必有什么恐惧，更不必担心什么，自己心坎的思想就让它自然地流露出来，这种说话方式一定可以非常自然的。

许多人学鸟叫声学得十分逼真，几乎使你听不出那是人模仿出来的，却总无法令你感动，但是如果听到树上的鸟叫声，立刻会令你感动，觉得有一种说不出的愉快，这就是因为自然和不自然的分别了。你能激动自己的情绪，使说话自然流露出来，那么你的说话，一定可以格外动听。

你曾否留心过，如果有人把一种主要的意见，用诚挚而易令人感动的语气，对你说出来，你的心里就不易产生相反的意见，因此，如果你预备给人一个的好印象并使人赞同，请记住，激起人的感情，比引起人的思考更为有效。

“肢体动作”也是一种语言。从你在别人眼中出现，一直到你开口之前，这一段时间，你都在说着话，只是并非用口来说。在你开口之前，你的眼睛、你的动作、你的全身都在表现某种意思，这些你所表现的东西，会使人准备听你说话，或是不想听你说话，使人对你发生敬意或是产生恶感，所以在开口之前的这段时间要特别注意。在你开口之前，你必须用你身体全部，向听的人，传达你对他们的敬意与好感，暗示出你所要说的话的重要性，和它基本的色调。这不只是在演说的时候要如此，在平时说话的时候也是这样。即使在闲谈的时候，在朋友们的客厅里，坐着的你忽然站起来，或者把你的座位向对方移近一点，或者在众人之中，选择一个良好的位置；或者突然采

取一个不寻常的姿势，只要你做得自然得体，对你的言语会有很大的帮助。

我们的手是最会说话的了。我们不必每一句话都配上手势，因手势做得太多，会使人觉得不自然。可是在重要的地方，配上适当的手势，就会吸引人们的注意。如果能够使人在听你讲话的时候，不但有得听，而且还有得看，那你几乎可以不必担心对方的注意力，会从你的身上游离开。

咿啊乱叫不算是说话，乱挥乱舞不算是手势。不自然的手势，会招致许多人的反感，造成交际的障碍。优美动人的手势常令人心中充满惊喜。非常柔和温暖的手势会令人心中充满感激。非常坚决果断的手势，好像具有千钧万钧的力量。有的手势令人深刻地感到他的热情和欢喜；有的手势却轻率得像个阿飞；有的手势漫不经心；有的手势使人觉得他洋洋自得；有的手势告诉你他非常忙，正要赶着去办一件紧急的事情；有的手势又告诉你，他有要紧的事情要向你谈，请你等一等。在让坐、在握手、在传递物件、在表示默契、以及在谈话进行中，手势有时成为谈话的一部分，可以加强我们语言的力量，丰富我们语言的色调，有时候，手势也成为一种独立且有效的语言。

有位评论家说："大家都爱说自己受理智的支配，其实整个世界，都可以被感情所转移的。"如果一个人只是竭力装得严谨和敏锐，那他一定失败无疑；但是倘若他的话是从心底里发出来的，就不会失败了。不管他在讲重大的政治经济问题，或是个人的旅行杂谈，只要他感到心里确有一番非说不可的话，那他的话，就会像火一般的炙热了。具有恳切和热诚的人，他影响对方的力量之大，像膨胀的蒸气一样，即使他在修辞上犯了多少错误，也不会惨败的。

美国著名的心理学家威廉·詹姆斯，曾写过下面一段话："动作好像是跟着感觉的，但实际上动作和感觉是同时发生的，所以我们直接用意志去纠正动作，也就是间接去纠正了感觉。例如我们失掉了愉快，唯一的恢复方法，便是快活地坐起来，主动说话，愉快就似乎已经和我们同在一处了。如果这办法还不能达到效果，那便不再有别的方法了。所以，当我们感觉到勇敢时，我们就会真得变成很勇敢。用我们整个意志去达到目的，是用你的勇敢去代替惧怕的最好方法。不过，你必须先准备好一切动作，否则恐将仍旧不易生效。假使你要讲一些话，在充分想了后，就该立刻走出来，先作半分钟的深呼吸，因为多吸一些氧气，可以增加不少勇气。你吸足了气，你便能支持住自己。

三、说话的禁忌

世上没有十全十美的人，随随便便说人家的短处，或揭发别人的隐私，不仅有碍别人的声望，且足以表示你为人的卑鄙。首先你要明白，你所知道关于别人的事情不一定可靠，也许另外还有许多隐私非你所详悉的。你若冒然拿你所听到的片面之言宣扬出去，就会颠倒是非，混乱黑白。说了就收不回来，事后你完全明白了真相时，你还能更正吗？

你对一个朋友说："M 先生借了 N 先生的钱不肯还，真是岂有此理。"其实这话是从 N 先生方面听来的，他当然把自己说得头头是道，因为人都觉得自己是对的。你明白了人类的弱点，你就不会诋毁 M 先生，因为你若有机会见到于某，他也许会告诉你，他虽借了 N 先生一笔钱，但有一张房契押在 M 先生手里，因房租跌价，到期款未还清，只好延长押期，而 N 先生则急于拿回现款，M 先生一则无法立刻清付，再则借据声明若房租因环境关系而减租时，得延长押期，至 N 先生将该款全数收回为止，所以不能说他赖债，由此看来，双方皆有理。

人际关系大半是如此复杂，若不知内幕，就不宜胡说乱道。社会上有一种人，专好推波助澜，把别人的是非编得有声有色，夸大其词地逢人就说，世间不知多少悲剧由此而生。你虽不是这种人，但偶然谈论别人的短处，也许无意中就为别人种下恶果，而恶果滋长到如何程度，有时非你所能预料的。总之这种作法对你无益，对人有损。要是有人向你说某某人的短处的时候，你唯一的办法是听了就算，不可做传声筒，并且不要深信这片面之词，更不必记在心上。谈论别人，不可就片面的观察便在背后批评别人，除非这是好的批评。说一个坏人的好处，旁人听了最多以为你是无知。把一个好人说坏了，那就不仅是道德的问题了。

日常许多事情没有几件是值得我们拿友谊去争辩取胜的。而你却偏偏如此做，好像你的精神和时间都不值一钱，更不要说到感情的损害了。除了彼此都能虚心地，不存半点成见，在某一个问题上专程讨论之外，一切的争辩都应该避免，即使这是一个学术性的争辩，也不必以为这种争辩就是发扬文化的精神。

哲学论争了二千余年，至今胜负未分；心理学的争辩也至少有几百年，现在仍然不分高下，你可以著书发表你的主张，但是不可在谈话中句句争辩。才智是可敬佩的，但不是好胜。而且，你应该听过大智若愚的话吧！修养高深的人，决不肯与人计较的。

你爱和人争辩，是否你以为可以用理论压倒对方，就会给你很大的利益呢？你定会明白，你必不会压倒对方。即使对方表面屈服了，心里也会不平，你一点好处也得不到的，但害处却多了。好争论辩首先会使你损害了别人的自尊，对你产生反感，第二会使你很容易犯下专挑剔别人错误的恶习，第三它使你积久变成骄傲，第四，你将因此失掉一切朋友。

请从体育上所谓"运动员精神"做起吧，输了，不必引为可耻。然后，竭力去学习尊重别人的意见。好胜是大多数人的弱点，没有人肯自认失败的，所以一切的争辩是无益的。谈话的艺术就是警告你怎样游出了这愚蠢的漩涡，更清醒地去应付一切。如果能够常常尊重别人的意见，你的意见也必被人尊重，如此，你所主张的，就会很容易得人拥护，不必把精神花在无益的争辩上。你可以实现你的主张，你可左右别人的计划，但不是用争辩的方法来获取。如果你想借某一问题来增加你的学识，就应该虚心请教，绝不可借助争辩。记着吧：争辩是一个永无止境的战争。

用质问式的语气来谈话，是最易伤感情的。我看见许多夫妻不睦，兄弟失和，同事交恶，都是由于一方面喜欢以质问式的态度来与对方谈话所致。有这种习惯的人，多半心胸狭窄、好吹毛求疵、或脾气乖癖、或自大好胜、或患心理上的虐待狂，以使人受苦为乐，所以就在谈话上，也把他的品格表现出来。

除非遇到辩论的场面，否则质问是大可不必的。如果你觉得意见不对，你不妨立刻把你的意见说出，何必一定先来个质问，使对方难堪呢？有些人爱用质问的语气来纠正别人错误，先质问，后解释，犹如先向对方的精神打了一拳，然后再向他解释一样，这不必要的一拳，足以破坏双方的情感。被质问的人往往会弄得不知所措，自尊心受了很大的打击，如果他也是个脾气不好的人，必然恼羞成怒，而激起了剧烈的争辩。

尊敬别人，是谈话艺术的必须条件。把对方为难一下子，借逞一时之快，于人于己皆无好处。你不想别人损害你的尊严，你也不可损害别人的自尊心，甚至于你的儿子或者下属，如果有不之处，你可以向他们询问，可以向他们解释，但方法态度要来得真诚大方。质问是不适宜的，如果你想获得对方心悦诚服，越是在紧张竞争的场合中，越不可用质问的方法。当对方为你的质问所窘迫时，他虽然形势已趋失败，但他必怀恨在心，不会让你舒舒服服地得到胜利。虽然在朋友中，偶然以质问来取笑是可以的，不过不可用得太多，更不可使之成为习惯。倘若你专用质问的态度向人进攻，而反被对方以更大的理由把你压倒时，你将会丢脸。以温厚待人就是为自己留有余地，向前冲得太猛，站不牢而摔倒时，伤得当然更为厉害。不侵害别人，就是保卫自己，你轻易地进攻别人，如果估计失当，必然惨败！

人们做错事，或做了件吃亏的事，只要是他自动告诉你，他可能还会坦白地承认错误，倘若是由你指出，那么他必有种种的理由为他的错误辩护。你可以在你的朋友或家人当中试试看，无论是极小的疏忽或错误，没有几个人能在一经指正之后就坦率地，不为自己解释一番而承认的。便是父对子，兄对弟，或雇主对部属，甚而对知己朋友，也有互相纠正的义务。所以绝对不批评别人是不可能的，我们要研究的就是怎样批评。

纠正别人，要具有极大的同情心，这样你不仅不会犯吹毛求疵的毛病，而且对别人犯错的原因也必定加以谅解。你要时常有意和他站在一边，而不是和他对敌。说话要温和，不可用刺激的，或使人听了不舒服的字眼。"你真糊涂，这件事完全弄错了！"这种说法是无人可以忍受的，无论父亲对儿子，雇主对下属，后者虽慑于前者的威势，但心里仍旧不会服气的。说话时先要表示同情对方错误的原因，使对方减少害怕，然后再用温和的方法指出错误来。指正时话说得越少越好，能用一两句使对方明白了，就可转到别的地方，不可噜嗦不绝，使对方陷于窘境，导致反感。

对方所有不妥当部分，固须加以指正，但妥当部分须加以赞扬，受者因你的公平就易于心悦诚服。想要改变对方的主张时，最好能设法使自己的意思暗暗移植给他，使他觉得是他自己修正，而不是由于你的批评。对于那些无可挽救的过失，站在朋友的立场，你应当给予恳切正确的指正，而不是严厉的责问，使他知过而改。纠正对方时，最好用请教式的语气，用命令的口吻则效果不好。"你不应该用红色！"就不如说："你觉得不用红色是否会好看一点呢？"用声东击西的方法，以保存或激励对方的自尊心。

你自己有兴趣，是否别人也会发生兴趣呢？有些人喜欢絮絮不休地说他自己从前在学校的情形；说者津津有味，却不会想到对方可能会感到难过，因为他既非你的同学，脑中毫无你的学校生活印象，最可怕的，无过于把打麻将的情形告诉别人了，凡喜欢打麻将的人，大概都有这一副记忆力，至少是记忆麻将牌的本领。他可以把自己手上的牌，上下两家的出牌次序，以及自己的如何获得胜利记得烂熟，一丝不苟

地对你背出来，这是使人惊佩的，却同时也使人讨厌的。

人们最高兴的就是谈自己的事情，而对于与自己毫无关系的事不关心。自己对感兴趣的事，不仅难引起别人的共鸣，而且还觉得好笑。年轻的母亲会热情地对人说：我们的宝宝会叫“妈妈”了！她说时是很高兴的。但旁人听了会和她一样高兴吗？谁的孩子不会叫妈妈呢？不会叫的才怪哪！所以你看来是充满了喜悦的，别人不一定有同感。

竭力忘记你自己，不要老是噜噜嗦嗦的谈你的个人生活、你的孩子和你的事业。每人最喜欢的是自己熟知的事情，那么在交际上你就可以明白了别人的弱点，而尽量去逗别人说他自己的事情了，这是使对方高兴的最好方法。你以充满了同情和热诚的心去听他的叙述，一定可给对方留下最佳的印象。

在谈论自己的事情时，和人发生争辩是不明智的表现。还有一样最不好的，就是在别人面前夸自己，在一切的愚笨行为中，再没有比这个更愚笨，更可怕的了。“那一次的纠纷，如果不是我给他们解决了，不知要弄到怎样。你们要知道，他们对任何人都不放在眼里，不过当着我面前，就不敢妄动了”。即使这次的纠纷，确因为你的排解而得到解决，如果把上面的话改成“当时我恰巧在场，就替他们排解了。”这种说法不是更使人敬佩吗？当一件值得称赞的事情被人发觉之后，人们自然会崇敬你的，但倘若你自己夸张叙述出来，所得结果必恰恰相反，人们听到你的自夸，轻视就会把崇拜掩盖了。一句自夸的话是一粒恶的种子，它由你的口中而种在别人的心里，滋长出憎厌的芽。

爱自夸的人是找不到真正的朋友的，因为他自视甚高，轻视一切，不大理会别人的意见，只会自己吹牛，他只想找奉承和听从他的群众，不是朋友，于是朋友们都避之唯恐不及了。他常自以为是最有本领的人，如果他做生意，他觉得没人比得上他，如果他是艺术家，就自以为是一代的大师。要是他在政治舞台上活动，就会觉得只有他才能救世界、救人类。面子是别人给的，脸是自己丢的。你自己若具真实本领，那么赞美的话应该出自别人的口，自吹自擂，其实是自己丢脸而已。凡有修养的人必不随便说及自己，更不会自夸。你应该明白，个人的事业行为在旁人看来是清清楚楚的。

请你不必自己吹擂，与其自夸，不如表示谦逊，也许你自以为伟大，但别人不一定同意，自己捧自己，决不能捧得太高的。好夸大自己事业的重要性，间接为自己吹擂，纵使你平日备受崇敬，听了这话反而会令人对你反感的。世间没有一件足以向人夸耀的事情，自己不吹擂时，别人还会来称颂，自己说了，人家反瞧不起了。

千万不要故意与人为难，有的人专门喜欢表示与别人不同的意见。如果你说这是黑的，他就硬说是白的；但是如果下一次你也说这是白的，他就又反过来说它是黑的了。这种处处故意表示与别人看法不同的人，和处处随声附和的人，一样都是不老实的，被人看不起，甚至惹人憎恶的不忠实的人。口才是帮助你待人处世的一种方法，没有人愿意作一个口才很好，而到处不受欢迎的人。不要为了表现你的口才，而到处逞能，惹人憎厌，口才一定要正确而灵活地表现。

听了对方说话之后，发现其中有一点自己不大同意，立刻就提出异议，而对方一听，就也立刻以为自己的意见全被否定了，这当然是一件严重的事情。在这种场合，我们一定要记得预先说明那一点，或者那几方面，自己是完全同意的，然后指出自己与对方意见不同的只限于某一点。这样，对方很容易地就接受了你的批评或修正，因为他知道双方对于主要部分的意见仍是完全一致的。即使你所不同意的是对方意见的主要方面，但是你最好仍能预先表示对方意见中你所同意的各点，即使它是最不重要的一点。这并没有什么不老实的地方，因为你并没有作违心之论。你之所以要这样作，是为了缓和一下谈话的空气。

不要令人认为你抹杀了他的一切，而且一点也不承认他的好处，这样就可以使谈话很融洽地进行下去了。无论你的意见和对方的意见距离多远，冲突多厉害，我们要表现出一切都可以互相商量，并且相信无论怎样艰难，大家都可以获得比较接近的看法。任何事都可以谈，但是在浩渺无边到处都可以航行的大海里，也有一些小小的礁石，要留心避免。对于你不知道的事情，不要冒充内行，因为这是一种不老实的自欺欺人的行为。你知道多少，就说多少。没有人要求你作一个百科全书。即使一个最有学问的人，也必有不知之事。所以，坦白地承认你对于某些事情的无知，这决不是一种耻辱。相反的，这是使别人对你的谈话，认为有值得考虑的价值，没有虚矫，没有吹牛。

总之，不要对陌生人夸耀你的私生活，例如你个人的成就、你的富有、或者总向人说自己的儿子怎么怎么了不起。不要在一般的公共场合把朋友们的缺

点和失败当作谈话的资料，不要老是重复同样的话题，不要到处诉苦和发牢骚，诉苦和发牢骚并不是争取同情的良好方法；做人的基本态度，亦应该是这样的。

四、说话的素材

言语是以生活为内容，有生活，就有谈话的内容；生活内容丰富，谈话的内容自然也比较丰富。因此，你对于你的国家、社会、朋友、亲属、以及同事等等，都要经常注意而且关心。你对于所见所闻，都要去研究一通，尽量地去了解它们的意义，而不是对什么都漠不关心地让它们在眼前在耳旁溜过。你要随时都在计划、安排、改进你的生活，而不是马马虎虎地过日子。

你是不是认为自己和国家大事、社会人群息息相关，而不是安于作一个井底蛙，对于身外事都不闻不问呢？如果这些问题的答案，都是肯定的，你是一个善于思考、善于观察、遇事认真、兴致勃勃的人，那你就和“口才”的距离不远了。即使你现在还是一个不大会说话的人，你已经具备了大批的本钱。如果不是呢？那你就需要下决心和努力了。

在你看报纸的时候，拿一支红蓝铅笔，把每天最有兴趣的新闻，或是所见的好文章勾起来。要是能剪下来就更好。每天只要两条，两个星期之后，你便记得不少有趣的新闻了。在你看杂志或书籍的时候，每天只要能够记住其中一两句你认为很有意义的话，用红蓝铅笔，在那句话旁边画上线，若能抄在你的日记本上或是笔记本上那就更好。开始时不要贪多，否则不几天，你就会放弃了。如果你每天不停地记一两句下去，两三个月后，你就会发觉你的思想比以前丰富得多了。谈话的时候，很容易地就想起它们，或者用自己的话把它们加以发挥。这些有意义的话，随时随地都会跳出来，帮助你或排除你的困难。在听演讲时，在听别人谈话时，随时都可以遇见表现人类智慧的警句或是谚语。把这些记在心中，抄在纸上，久而久之，你谈话的题材和资料就越来越丰富了，你的口才就越来越纯熟了，甚至可以出口成章，随便说什么都可以有条有理。

为提高我们的口才能力，在此举几个常常利用的话：①无论何时都不要拒绝工作中间的细小事情，因为伟大的事情是由细小的事情构成的。②爱一个人，最要紧的是爱他的将来。③个人一定要顾及团体，因为团体可以保护个人。④如果别人给你束缚手脚的爱和友情，就宁可两样都不要。⑤永恒的东西只有事业！生命是要在活动中才能发展起来。⑥对于学习，永远没有太老的时候；对于改过，永远没有太迟的时候。⑦聪明人从傻瓜所学到的，比傻瓜从聪明人所学到的多。⑧你真爱她吗？那么为什么不为她的前途打算一下呢？⑨你如果爱她，为什么要她牺牲努力多年才得来的学业或是社会地位呢？⑩无论你的男朋友说他怎样爱你，都是假的。除非他的一举一动，都是为你的前途着想。单是为你着想，还是不够的，一定要为你的前途着想才是真正的爱。⑪请你放心，我是很看重我自己的前途。

为了远大的前途，就不能过得太偷懒、太马虎、太随便，多少要强迫自己努力去做现在所希望做的事情。“他出去找一匹驴子，结果却发现一个王国。”这是说人常常有这种的奇遇，本来自己所要求的很小，结果却得到无限的收获。学习口才，你将来得到的却不只是口才，是比口才不知大多少倍的王国。这王国是什么呢？是你的伟大而丰富的生活！你整个的品质，和各方面的能力，都会大大地提高。

对于谈话的题材和资料，一方面要懂得去吸收，一方面懂得去应用。只要懂得去应用，即使是一句普通的话，也往往会得到惊人的效果。

有一个慈善家动员他的朋友们去募捐，供建教堂用，募捐的情形是很困难的。他有一个朋友，打算放弃这项工作，并且引用一句古诗“十叩柴扉九不开”，来说明募捐困难的情形。“十叩柴扉九不开”真是把募捐困难的情形形容得恰好，确实会令人感到灰心泄气啊。可是这位慈善家把同一句话，以另外的角度去应用它，就得到完全相反的效果。他说：不错，我们现在的情形是十叩柴扉九不开；可是这也是说十叩柴扉有一扇是开。那么，我们要敲开十扇门，只要努力一点，多敲几十个门就是了。于是他把这句十叩柴扉九不开这句诗，发展成“百叩柴扉十扇开”，此语果然鼓舞了他的朋友们，而完成了募捐。

从前还有一个发明家想发明一件东西，他和他的助手已经举行了一千六百四十二次的试验，可是都失败了。他的助手说：你看，试验了一千六百四十二次，一点用也没有。这个发明家说：为什么没有用呢？这使我们知道这一千六百四十二次的方法是不能成功的，要成功必须在这一千六百四十二个方法之外去找。

有一个音乐家被关在监牢里仍经常拉小提琴，到了执行死刑的前一天，狱卒就问他：“明天你就死了，今天你还拉它干什么呢？”音乐家说：“明天就要死了，今天我不拉，还有什么时候拉呢？”

五、说话的称呼与话题

称呼，虽是件极简单的事，但只要留心现代称呼名目的复杂，就会明白一个适宜得体的称呼，常会发生微妙的作用，至少也不致因错用而闯下了不愉快的事件了。有人喜欢叫先生，有人爱叫小姐。有些在社会中活动的女性，虽然已婚，但仍然不高兴冠丈夫姓的，而愿意别人叫她做某小姐。有些更要别人称她做某先生。在拜访她之前你最好调查清楚，以免误事，若有人在旁介绍，则应按介绍人所用的称呼方法，不可自作聪明，擅自更改。

先生两字是最普通的，甚至可以通用到称呼一切高级职位的人们，当你觉得没有称呼他的职衔之必要，或急切中不知如何称呼的时候，就称他为先生吧！以职衔来称呼一个军政长官时，不必叫出对方的姓氏。总司令三字就够了，在同一地方，难道除了他还有第二个总司令吗？对于董事长、校长等亦然，除非同时有两个董事长或校长在座，才加上他的姓氏。有些人在十年前作过市长，现在还喜欢别人称他作市长，若你是一个宴会里的主人，在一个适宜的情形下，你直呼客人们的名字，是可以打破了会场中严肃拘执的空气，使客人们受到你的暗示而更感到自由随便的愉快。

跟人谈话最困难的，就是应讲什么话题。关于话题，最普遍的误解是：只有那些令人兴奋刺激的才是值得一谈。因而便苦苦地搜索，想找一些奇闻，惊心动魄的事迹，或是令人神经错乱的经验，以及最不平凡的情形。这一类的话题，虽是一般人听起来最有趣，而且能够在谈话的时候，讲出这样动听的事件，无论听的人，或是讲的人，都是一种满足。但这类的事情，到底不多，有些轰动社会的新闻，根本不用等你来讲别人就已经听过了。即使你亲身经历过比较特殊的事件，你也不能把它到处一讲再讲。因为你在某一个场合讲得很受欢迎的故事，在另外一些人的面前，不一定会适合。因此，你以为只有那些最不平凡的事情才值得谈，那你就会经常觉得无话可谈了。

有些人常常想跟别人谈一些很抽象的哲学理论，或是什么原子弹爆炸的问题。但这一类问题，即使你准备得很充分，却很难找到和你有同样兴趣的谈话对象，因此，在大多数的场合，你就会觉得无话可谈了。

任何题材都是良好的谈话资料，只要我们在日常生活中多加留意的话，你可以谈足球、篮球和羽毛球；你可以谈食物、谈饮料、谈天气；你可以谈生命、谈爱情；你可以谈同情心、谈责任感、谈真理、谈光荣；你可以谈证券市场、谈流行的服装；你可以讨论书籍、戏剧、电影、广播的节目、国际新闻、或者地方上的问题；你可以交换一下关于某个故事、或是某个人物的意见；你可以复述一下，你在某个杂志上面看到的一篇论文的要点。

一般人在交际场中，互道姓名之后，第一句交谈是最不容易的，因为你不熟悉对方，不知道他的性格、嗜好和品行，又受时间的限制，不容许你多作了解或考虑，而又不能冒昧地提出特殊话题。“今天天气哈哈哈……”这话最被常用，但除了在甲板或沙滩上散步时不妨用用之外，在别的场合上说来不仅太过于敷衍，而且缺乏内容，未能引起对方作进一步的谈话。此时，就地取材似乎比较简单适体，就是按照当时的环境而寻找话题。如果相遇地点在朋友的家里，或是在朋友的喜宴里，就可由对方和主人的关系作为开场白。

“阁下和某先生大概是老同学？”或者说：“阁下和某先生是同事？”如此一来，无论问的对不对，总可引起对方的话题。问得对的，可依原题急转直下，猜得不对的，根据对方的解释又可顺水推舟，在对方的生活上畅谈下去。“今天的客人真不少！”这句话虽是老套，但可以引起其他的话题。“这礼堂布置得很不错！”赞美一样东西常常是最稳当得体的开始。如果是游园会，则说：“湖边的杜鹃花开得很灿烂，颜色真好看，阁下有去看过没有？”或暑天在园子里喝茶，也可以说：“实在太舒服了！”

第一句话，是要使人人能了解，人人能交流意见。由此再探出对方的兴趣和嗜好，拓展谈话的领域。如果指着一件雕刻说：真像××的作品！或听见鸟唱就说很有门德尔松音乐的风味！除非知道对方是内行，否则不仅不能讨好，而且会在背后挨骂的。在目前的环境里，如果不知道对方的职业，就不可胡乱问他。因为现在社会失业的人太多，问他的职业无异迫他自承失业，对于自尊心很重的人是不大好的。

想知道他的职业，只能用试探他的方法：“阁下常常去游泳吗？”如果他说：不。你就可以问他是否很忙，每天上哪儿消遣居多呢？接下去即可探出他每天是否有固定的工作。如果他说常去游泳，便可问他平常在哪些时间去而决定他有无职业，如果说是星期日或每天五时后，无疑是有固定职业的，否则就不必再详问了。确定了别人工作，才可去问他的职业，这样就可以和他谈他的工作范围内的事情。

第三篇　经理能力素质

第　三　篇

第一章　经理的能力素质

第一节　经理能力素质的作用

现代经理不仅需要具有良好的身体素质、心理素质、道德品质素养，而且还需要具备良好的能力素质。

在道德品质等条件相同的情况下，经理的能力素质的高低，则直接关系到经理的工作效率、工作业绩的优劣。领导才能优秀的经理，便能够运筹帷握，从全局上把握正确的方向；疏通、协调好各种关系；大胆创新、锐意改革；通过语言感召力，使群众一呼百应，各方面的管理井井有条，富有效率和生机；其领导业绩便也十分明显、突出。而那些才能平庸的经理，可以说是“无能的好人”。他对工作全局把握不住，主攻方向不明；或人际关系疏通、协调不力，使人员“内耗”严重，积极性调动不够；或语言缺乏感召力，不能鼓舞、鞭策群众。这些人整天忙忙碌碌，哪里有事到哪里，但是忙不出什么效果，甚至急得象一团乱麻，越忙越理越乱。

经理具有较高的领导才能，主要有以下几个方面的作用：

一、提高领导工作的效率

具有较高才能的经理，他们一般具有较高的战略头脑、分析判断能力、决策能力，就能根据现实工作复杂多变的具体情况，抓住其主要矛盾、主要问题；制定出正确的工作主攻方向。按照这个方向，把关键的工作抓好，其他工作也就顺理成章地好解决了。这样便可以以较少的人力、物力、财力，达到较好的预期效果，提高效率。而那些在战略头脑、分析判断能力、决策能力方面欠缺的经理，或在纷芸复杂的多头工作中，难以找准其主要环节，确定主攻目标，搞“四面出击”；或者找错主攻方向，迂回作战，花费了许多的人力、物力、财力，还达不到理想的工作效果。这样，工作效率势必很低。

二、有助于树立经理威望，赢得更多的支持者

经理威望的树立，不仅与其政治素养、道德品质有密切的联系，而且与其能力素质也直接相关。那些政治素养、道德品质较好，而能力素质差的“无能的好人”，是难以树立其领导威望的。

成功的经理在领导过程中表现出了超群的领导才能，能得到上司的赏识和信任；受到下属的佩服、拥护。这样，经理的威望就会逐步树立起来。

赢得了上司的信任和赏识，下属的敬佩和拥护，在工作中，自然就会一呼百应，大家愿意心悦诚服地在你的领导下前进，这样，支持者就会越多。否则，缺乏能力的经理，工作业绩不佳，上司不太满意；而下属总觉得自己的能力比他还强，不情愿在他的领导下工作。无能者领导有能者，自然就树立不起领导的威望，而且也不能赢得更多的支持者。

三、减少工作中的矛盾和阻力

具有较高才能的经理，善于巧妙地解决问题，使可能遇到的矛盾和阻力，减少到最低限度。他们运用其较高的统帅能力，善于抓住事物的主要矛盾。解决好主要矛盾，其他次要矛盾随之而瓦解或减少了。正确地处理局部与整体，个人与集体之间的矛盾，使局部服从整体，个人服从集体。运用其疏通、协调能力，处理好各种人际关系上出现的矛盾，创造一个良好的工作氛围；运用其高超的语言表达能力，统一人们的思想，做好人们的思想工作；运用其灵活的应变能力，在突然出现矛盾和阻力时，采取灵活的对策，化险为夷。反之，才能低的经理，不具备或不完全具备这些才能，便不能够处理好各种关系，各种问题，以减少矛盾和阻力。有时这些经理还会因为处置不当，而无端“制造”或增加不必要的矛盾和阻力。

四、增加社会效益和经济效益

一切领导活动的最终效果，都要通过获得的社会效益和经济效益来衡量。才能高的经理，往往能以

较小的代价,去获得较大的社会效益和经济效益;而才能低的经理却恰恰相反,经常一次又一次地付“学费”,却难于获得明显的社会效益和经济效益,有时甚至赔本。

第二节　经理能力素质的构成

一、纵横捭阖的统帅能力

一个经理无论职务高低,总是负责一定部门的工作,需要组织一定的人力、物力和财力,为达到一定的目标而努力,因此,作为一个经理必须具备统帅才能。

1. 统帅全局的战略头脑

许多著名的资产阶级政治家、军事家也很有战略眼光,英国著名的资产阶级政治家温斯顿·邱吉尔就是一位。在第二次世界大战中,面对希特勒德国的严峻的军事威胁,首相张伯伦相信希特勒的政治谎言,采用绥靖政策,步步退让,终使德国一再得逞其侵略野心。而邱吉尔则看到了希特勒的侵占欧洲,乃至整个世界的阴谋,大声疾呼主张对德积极作战。在日益严峻的形势下,邱吉尔以其统帅全局的战略眼光,一向以反共著称的他,主张联合苏联化敌为盟友,他说:“在过去二十五年中,没有哪一个人象我这样始终如一的反对共产主义,凡是我过去说过的话,我一个字也不想收回,但是,在此刻正在展开的景象面前,所有这一切都变得黯然失色了……”,“我们要给予俄国和俄国人以一切可能的援助。”

2. 多谋善断

经理决策水平的高低取决于自身的修养,为了提高决策水平,经理要树立不断创新的思想,克服因循守旧,墨守成规的思想;要有渊博的学识,不仅要有哲学、经济学、政治学、法律和管理学知识,还要努力掌握现代科学的方法论,如系统论、信息论和控制论等。当然,现代经理需要更多的依靠智囊团,但是专家的意见不能代替领导人的决策。因为正确的决策不但要智囊团的多谋,更要靠经理的善断。经理多谋善断,必须具有:

(1)分析、判断能力。分析、判断能力是对事物本质属性以及事物之间的内在联系的深刻揭示能力。经理掌握这种能力,有助于在纷繁复杂的各种事物中,透过现象看本质,抓住主要矛盾、运用创造性思维方法,进行科学的归纳、概括、判断和分析,举一反三,触类旁通,找出解决问题的关键所在。就能在一大堆急于要办的工作中,分清孰重孰轻,哪些需要自己去办,哪些需要交给下属去办;就能够有助于在错综复杂的人际关系中,准确地判断各个层次,各个类别的人员个体和群体的德才情况、思想态度和相互关系,然后区别情况,分别调动他们的积极性和主动性。分析、判断能力还有助于使经理遵循事物的发展规律,预测到未来事物的发展变化状况,并据此分析、判断自己所在单位、自己所做的工作,在整个宏观布局上的位置,以及与时代和社会潮流的关系,从而作出相应的正确决策。

(2)决策能力。决策能力是决定领导活动采取哪一种最有效的方式的决断能力。

①需要有选择最佳方案的决策能力,决策就是方案选优。不过,这个选择不是简单地在是非之间挑选,而往往是在一种方案不一定全优于他种方案的情况下进行。科学决策必须建立在对多种方案对比选优的基础上,这就是要求经理具有方案对比选优的能力。

②需要有风险决策的精神。客观情况是复杂多变的,现实生活中,经理常常遇到的是一些不确定型、风险型的决策,这就要求经理有敢想敢干、敢冒风险的精神。

③要有当机立断的决策魄力。“当断不断,反受其乱”。决策往往是在一定的时间和地点内进行,错过一定的时间和地点,最佳方案可能成为最差方案。

美国第三十四任总统、世界反法西斯战争的杰出统帅、五星上将艾森豪威尔在1944年6月6日在诺曼底登陆战前夜,表现出了非凡的当机立断的决策魄力,使诺曼底登陆战役取得辉煌胜利,对于打败德国法西斯起了决定性的作用。登陆前夕,天气情况恶劣,一直下着大雨,气象学家也不能完全有把握说6月6日就能转晴。如果天气不转晴,那么空降兵将无法着陆,将会使整个登陆计划失败,使50多万士兵面临牺牲的危险,在众多的将领都表示迟疑不决的时候,艾森豪威尔当机立断,决定6月6日举行登陆,并赢得了胜利。

当机立断的决策魄力是领导必备的能力。经理善于当机立断,敏捷的思维,才能在复杂多变的情况下,措置自如。现代社会是信息社会,信息瞬息万变,机会稍纵即逝,就更需要现代领导善于抓住机遇,当机立断,取得成功。当然,当机立断是在正确的分析、判断基础上的,不能是毫无根据,没有条件的冲动、莽撞行为。

3. 知人善任

知人善任，就是不仅要善于发现人才，还要善于用人。要用其所长，避其所短。汉高祖刘帮说过一句名言：夫运筹帷幄之中，决胜千里之外，吾不如张良；连百万之众，战必克，攻必取，吾不如韩信；抚百姓，筹军饷，不绝粮道者，吾不如萧何；吾能用之，所以能得天下。可见知人善任是何等重要。

（1）善于慧眼识英才。发现和培养人才，不能求全责备，因为“金无足赤，人无完人”。南北战争时的总统林肯任命格兰特将军为总司令，只看他有运筹帷幄、决胜千里的能力，并不计较他那嗜酒贪杯的毛病。“有大略者不问其短，有厚德者不非小疵，”是识别人才的重要原则，要做到这一点需要有大公无私的精神，从民族和国家的全局出发，坚持任人唯贤的路线。

（2）善于因才施用。领导在发现人才时，还要善于用人，要用其所长，避其所短。一个人是学术上的权威，善于搞研究，分配到科研单位才能发挥作用。而如果让他们去当什么长，也许发挥不了他的作用；如果一个人有管理才能，就应当去担任具体工作。学非所用，用非所学，都会造成人才的浪费。经理做到善任，才能使人才的聪明才智充分发挥出来。

由此可见，一位成功的经理，不仅要具有慧眼识英才的能力，而且还要能因材施用。如果不能因才施用，“铢两百千钧”，便是对人才的浪费。

4.“运筹帷幄之中，决胜千里之外”

组织指挥能力，是经理重要才能之一。是为了获得理想的社会效益和经济效益，对被管理的客体实行有效管理和控制的能力。它包括两层含义。其一是“管理”，即熟悉运用各种组织形式，如集权结构、分权结构、矩阵结构、系统结构等，并善于运用组织的力量协调各方面的人力、物力、财力，使其达到动态上的综合平衡，从而获得最佳的社会效益和经济效益。其二是“控制”，即采取有效的控制手段，使被管理的客体（人、事、物）按照经理的意图，沿着指定的方向发展运动，最后取得预期的结果。

经理的组织指挥能力，主要表现在用人授权和遥控指挥两个方面。一个经理，能够合理地使用手下的人才，使他们“人尽其才，才尽其用”，变成自己的手的延伸、脚的延伸、腿的延伸、耳的延伸，甚至是大脑的延伸，那么这个经理一定会成为一个运筹帷幄、决胜千里的优秀的领导人才。同时，一个经理，不仅能够将手下的各类人才“撒”出去，放手让他们去工作，“各尽其能，各司其职”，而且能够采取有效的控制手段，对他们的行为方向、行为方式和行为效果实行有效的“遥控”，必要时还可以随时将他们“收回来”。那么，这个经理一定会成为一个牢牢控制、支配和驾驭全局的核心人物，他就是一个在本地区，本单位具有强大凝聚力和吸附力的“内核”。

二、百折不挠的意志能力

“政治的较量，就是意志的较量”，意志是一种特殊的能力。

在心理学中，意志是指人善于控制自己的行为，善于动员自身的力量去战胜客观困难。意志是人的心理活动，它反映在有意识的有目的的行为上。

世界上，矛盾无处不在，无时不有。我们办任何事情都是为了解决矛盾。矛盾伴随着困难。所以，困难在我们办事情、处理问题时也是无处不在，无时不有的。因此，意志与经理和领导工作是寸步不离，形影相随的伙伴。

三、随机应变的行为能力

应变能力，是一种根据不断发展变化的主客观条件，随时调整领导行为的难能可贵的能力。是复杂的现代领导活动对经理的素质提出的一条起码的要求，也是确保领导活动获得圆满成功的一个先决条件。

具有应变能力的领导人才，不例行公事，不因循守旧，不墨守成规，能够从表面“平静”中及时发现新情况、新问题，从中探索新路子，总结新经验，对改革中遇到新事物、新工作，能够倾听各方面的意图，认真分析，勇于开拓，大胆提出新设想、新方案；对已取得的成绩，不满足、不陶醉，能够在取得成绩的时候，不得意忘形，能透过成绩找差距、挖隐患，百尺竿头，更进一步。

经理在工作的过程中，要根据事物的发展变化的审时度势地作出机智果断的应变，在当今世界，事物各方面的发展日新月异，千姿百态。但就其和领导活动的关系而言，归纳起来，主要是两种情况：其一是变化尚未偏离领导活动的前进方向的阶段；其二变化明显偏离领导活动的前进方向的第一阶段。

对于第一阶段的变化，一般无需对原决策方案作根本性的变动，只需要适当地对方案作某些局部的调整，以适应变化的环境。

但是，对于发生阶段的变化，就需要进行审慎的斟酌，对原先的决策作较大的改动，甚至“推倒重来”。一个优秀的领导人才，其非凡的应变能力，往往就表现在对一些复杂的“突发事件”和“非规范问题”

的果断处理上。从复杂的计划的修定，到生死攸关的政治斗争的处置；从微妙的外事活动的安排，到举足轻重的经济谈判；都需要有机智的应变能力。随机应变的能力，能使经理在纷繁复杂的领导活动中，有意识地使领导行为和决策方案与客观环境相适应。但是，"应变"必在不抛弃原则的前提下，根据客观事物的不断变化而提供的一切可能条件，尽可能采取科学灵活的"应变"对策，做到"你变我也变"，从而最终达到预定的目标。无原则的灵活"应变"，是圆滑世故、虚伪的政客玩弄的伎俩。现代经理的应变能力，是建立在科学判断基础上的原则性和灵活性的高度统一，在确知无法达到预定目标时能果断地"刹车"，及时转移工作重点；在确知再坚持一下就会取得胜利时，能够顶住压力，排除各方面的干扰，不惜一切代价去争取胜利；在已实现预定计划时，能适时地提出新的可能达到的目标，鼓励大伙向新的高度挺进；在发现被经理和作用对象（即客观环境）的情况发生变化，按照预定决策方案难以实现原来计划时，能够审时度势，急中生智，临场作出新的最佳决策，将领导活动继续引向胜利。

四、游刃有余的协调能力

疏通、协调能力，主要是指妥善处理与上级、同级和下级之间的人际关系的能力，工作中经理需要同这三者各种各样的人打交道，而这些人的身份、地位、交往需求、心理状况和掌管的工作性质是不尽相同的。经理能否与他们友好相处，互相配合，协调一致。使上下级相互沟通，同级相互信任，劲往一处使，直接关系到领导工作的成败。现实中的领导活动中，经理都需要花很多的时间和精力来处理各种复杂的人际关系。

用来妥善处理与上级、同级和下级之间人际关系的疏通、协调能力。我们认为，概括起来，主要是把握好四个环节。

1. 尊重

每一个人都有被别人尊重的欲望，尊重是对一个人的品格、行为、能力的一种肯定和信任。尊重别人也是一个人优良品质的表现，包括尊重别人的人格、言论、举止、习惯等等。尊重是相互的，只有尊重别人，别人才会尊重你。相互尊重是疏通、协调各种人际关系最重要的一环。只有相互尊重，才能打消对方的疑虑，博得对方的信任。工作中，无论是和上级、同级还是下级接触，都必须尽力尊重对方，这是取得对方信任、帮助和支持的前提。

尊重上级，获得上级的信任和理解，避免和上级产生"心理屏障"，有效地协调上下级关系，是上级愿意积极帮助和支持下属工作的重要前提。尊重上级，首先表现在"服从"上，对于上级交办的工作要不折不扣的完成；对于上级提出的意见，即使你认为有所不妥，也应该用适当的方式说明，不能阳奉阴为；自己所作的决策的工作要尽量向上级汇报，让上级知道，不能处处"架空"上级。要让上级感到，在大政方针上，下属和其保持一致，工作大胆，既站在微观位置，考虑本职工作，又站在宏观位置，替领导出点子，想办法。

尊重同级表现在相互配合，相互信任。在工作上分清职责，掌握分寸，不争权夺利，不相互推诿责任；相互配合，不相互无原则指责，甚至相互拆台；严以律己，宽以待人，多看别人的长处，少看短处，对自己多看短处，少看长处。

尊重下级表现在支持下级和肯定下级的工作。对下级的意见和建议要认真听取、采纳；对下级所取得的成绩要及时肯定；尊重下级的劳动，对下级的工作要给予支持。

2. 了解

所谓了解，就是应该尽可能周详地了解上级、同级和下级的长处和短处，并在工作中，扬其所长，避其所短。这是使对方避免感到"为难"，并能更加有效地给予帮助和支持的重要一环。

了解上级，就是要了解上级在宏观上和整体上的指导思想和战略意图，以及与自己在微观和局部上的指导思想和意图上的差异；了解上级的工作方式和生活习惯，扬其长，避其短。

了解同级，表现在工作上要相互沟通信息，协调一致。

了解下级，便是要了解下级的工作需要得到什么帮助和支持；了解下级的心理特征和情绪变化，以利于调动其积极性。

3. 给予

在工作中，按对方最希望的方式，给予对方所希望获得的支持、帮助、信任……是很重要的。

上级最希望下级圆满完成自己交办的工作任务；同级最希望互相之间建立起一种携手并进的融洽关系，在亲密无间的友好气氛中进行良性竞争；而下级最希望获得的是上级的"信任"，在困难时刻的有力支持，受到挫折时的热情鼓励，以及取得成绩后的及时奖励。

4. 索取

任何领导人才，也不可能单枪匹马去开拓新局面。他必须尽可能取得上级、同级和下级的支持、帮助和合作。这就是说需要“索取”。

在争取上级支持时，不能随意、盲目地向上级提出这样那样的非份要求，要了解上级能够提供什么，愿意提供什么，切忌强人所难，招之被动；在与同级要求配合时，要看这种配合是否给同级带来麻烦，是否是同级力所能及的；要求下级完成任务时，要弄清下级可能遇到哪些困难，单凭他的力量是否能顺利完成。

五、左右逢源的语言表达能力

语言表达能力是经理的一项重要能力，也是一种基本功。语言能力反映人的思维能力、社交能力、以及性格、风度。经理在工作中主持会议、制定政策、文件，上传下达工作指令，接待来访，参加社交活动，发表演讲和个别交谈……都需要语言表达能力。

经理的语言能力主要表现在语言的分量、语言的逻辑性和语言的幽默感三个方面。语言的分量是由词意和态度两因素构成。词意是指语言的本意，态度是指表达时的轻重缓急和所持的表情、情绪。语言的词意要求语言能准确的表达思想，不要词不达意，废话连篇。经理需要注意语言分量，贬意的语言分量过重，容易令人伤心，背上思想包袱；如果过轻，则达不到启发人、震动人、教育人的目的。反过来，褒意的语言过重，容易使人骄傲自满；过轻则对人起不到鼓舞作用，也许会令人失望。

经理语言的逻辑性，就是要使语言严谨、有条有理，无懈可击、令人信服，要做到前后呼应，因果联系紧密，这样就能紧扣听众的心弦；否则，就会显得罗嗦，冗长，言之无物，东扯西拉，令人乏味。

语言的幽默感，能使经理更好地团结群众，造成亲松、愉快的气氛，促进与被经理的思想，感情的交流，使群众更容易接受自己的观点、主张和思想意图。同时也有助于改善经理自己的形象。

语言表达能力分为口头语言表达能力和书面语言表达能力。

口头表达能力，也就是口才，就是将自己的思想、观点、意见、建议运用最生动、最有效的表达方式传递给听者，对听者产生最理想的影响效果的一种能力。经理的口头表达能力，主要包括：在各种会议上的演讲能力；对不同对象的说服能力，以及面对复杂情况应付各种“对手”的答辩能力。

在新闻传播日益先进的现代信息社会，各级经理都有可能随时遇到记者的采访；都要在必要的会议和必要的场合发表演说；在各种社会活动中，随时有可能主动或被动地答辩一些问题，经理的口才就表现出其重要性。

文字表达能力，就是将自己的实践经验和决策思想，运用文字表达方式，使其系统化、科学化、条理化的一种能力。文字表达能力是经理必须具备的一种能力素质，古今中外，杰出的领导人才都具有优秀的文字表达能力。

作为现代经理更需要优秀的书面表达能力，现实生活中有一些领导在缺乏书面表达能力，凡事都由秘书代劳，这样使自己的领导潜力得不到更进一步的发挥。而那些具有良好的书面表达能力，善于总结经验，使自己的决策思想条理化、系统化、规范化的经理将脱颖而出。

六、扎实全面的技术能力

专业技术能力是指掌握一定的专业技术知识，并运用这些知识去解决领导实践中遇到的专业技术难题的一种能力。

在现代领导活动中，领导人才为了应付各种复杂的局面，必须掌握一定的专业技术知识，尤其是在实行社会主义市场经济，世界科技日新月异的今天，经理的专业技术知识更为重要。

历史上，因为经理的专业技术知识缺乏而导致决策上失误的例子不胜枚举，发人深思。

70年代，埃及兴建阿斯旺水坝。水坝的建设竣工，给埃及人带来了廉价的电力，控制了水旱灾害，灌溉了农田，给埃及的工农业生产、经济建设带来了许多好处。但是，由于有关部门领导人缺乏保持生态平衡的专业技术知识，在这个至关重要的问题上，未作好周全的决策，导致了尼罗河流域生态平衡的破坏，遭到一系列始料不及的自然报复。

由于尼罗河的泥沙和有机质沉积到水库底部，尼罗河两岸的绿洲丧失了肥源，土壤日趋盐渍化、贫瘠化；由于尼罗河河口供沙不足，河口三角洲平原向海中伸展变为朝陆地退缩，工厂、港口、国防工事等有陷入地中海的危险；由于缺乏来自陆上的盐分和有机物，盛产沙丁鱼的渔场毁于一旦；由于大坝阻隔，尼罗河上游奔流不息的活水变成了相对静止的“湖泊”，为血吸虫和疟蚊的繁殖提供了生存条件，致使水库一带居民的血吸虫发病率达到百分之八十甚至百分之百。这些由于领导缺乏专业技术知识而带来的损失，使埃及付出了沉重的代价。

七、不断进取的创新能力

因为领导活动具有综合性、复杂性、多变性的特点，所以，领导工作是一种创造性的活动。这种创造性的活动就需要经理具有不断进取的创新开拓能力。尤其是在现代科学技术日新月异，信息瞬息万变的时代，工作的多变性和动态性更加显著，形势复杂多变，机会转眼即逝。经理如果不善于提出新问题，开拓新领域，就无法跟上形势的变化，就只能使自己的工作处于被动。

不断进取的创新开拓能力，是社会主义现代经理必须具备的能力之一。时代在前进，处在这种时代潮流中的各级经理，如果没有旺盛的进取心，就会被时代所抛弃；没有开拓创新的能力，就只能因循守旧，墨守成规，工作就自然没有起色。有了不断进取的创新能力，永不衰竭的进取心，任何艰难困苦，落后保守势力都不能阻挡我们前进的步伐。

第三十二任总统，著名的资产阶级政治家罗斯福也是一位极具创新能力的经理。1929 年——1933 年，资本主义世界爆发了一场迄今为止最严重、最持久的经济大危机，其中以美国所受的危害最深。当时的美国总统胡佛面对日益严重的经济危机，只知道墨守成规。还是一味推崇亚当·斯密提出的，一百多年来对资本主义经济发展起过大推动作用的“看不见的手”理论，奉行自由放任的经济政策。1932 年在竞选中，胡佛除了毫无根据地发表盲目乐观的演说外，拿不出任何新政策来摆脱经济危机。而罗斯福则针对美国经济危机，深刻地分析其原因，大胆提出“为美国人民实行新政”，要用政府力量调节和改革经济。后来，他采纳凯恩斯理论彻底放弃自由放任的经济政策，实行国家干预经济政策。罗斯福总统为美国人民实行的新政，是一种超凡大胆创新之举，“新政”使美国逐步摆脱经济危机，获得新的经济增长，也标志着资本主义世界自由放任经济时代的结束，国家调节干预经济政策的开始。罗斯福的新政，也是他能够成为二百多年来最具影响力的总统的原因之一。

由此，我们可以看到，每一个成功的经理都需要具有开拓创新能力。胡佛总统在经济危机面前正是缺乏创新能力，墨守成规，所以连任竞选失败。而罗斯福正是依靠他的创新能力，当上总统，并成为一代杰出的经理。

第三节　经理能力素质的锻炼与培养

经理的才能，包括了前述的统帅能力、意志能力、应变能力、疏通、协调能力、语言表达和专业技术能力、创新开拓能力等等，是一个内涵十分丰富而又极其复杂的综合概念。它在形成和发展过程中，必然要受到其他各项内在要素的明显制约和影响。因此，领导人才在锻炼和培养自己的创造才能时，就不能局限于单纯从成才的方面去寻求提高的捷径，而必须在多方面打好扎实的基础，付出艰苦的努力，以求得创造才能的综合性提高。譬如，通过提高道德水平来培养“正才”，防止“邪才”；通过提高见识水平，来培养“明才”，防止“盲才”；通过提高知识水平，来培养“通才”，防止“偏才”；通过提高健康水平，来培养“壮才”，防止“弱才”。

领导才能的锻炼和培养，主要有三种途径。一是通过实践来增长才能；二是通过学习来增长才能；三是通过竞争和自我否定增长才能。

一、在实践中增长才能

分析判断能力、决策能力、应变能力、知人善任能力、表达能力等等都需要通过实践的锻炼来培养。

要提高分析、判断能力，善于通过现象看本质，抓住事物的主要矛盾，就需要深入实际，了解实际情况，只有这样，才能够根据事物变化、发展的情况，找出其规律，结合其具体情况来抓住其本质，分析、判断出其发展趋势。否则，不深入实践中锻炼，隔山观海，便不可能培养准确的分析判断能力。

决策能力更需要从实践中锻炼和培养。事物是多种多样、变化多端的，客观情况和环境也是复杂多变的。经理只有投入到实践中去，才能够积累经验，根据变化中的情况来选择最优方案；而风险决策的精神和当机立断的能力更需要丰富的实践经验才能做到。如果没有丰富的实践经验，就没有可靠性、科学性可言，那便是鲁莽、冲动的行为。

知人善任、争当伯乐，就需要在实践中去发现他们的专长，并且根据这些专长委以不同的责任。如果离开实践活动的培养，就不容易识别一个人身上真正的最出色的能力和专长。

显而易见，语言表达能力只有实践中不断的锻炼，不断地总结经验，才能够培养的，离开实践的锻炼，就不可能有语言表达能力的提高。

此外，应变能力，组织指挥能力等都需要在复杂

多变的事物和情况的实践中锻炼，积累一些实践经验，才能培养在不同的环境下的应变能力和创造能力。

实践能够增长才能。但是对于不同的人来说，每次实践活动所培养的才干却往往是不一样的，这里就有一个实践的“效率”问题，善于从实践中锻炼和培养才能的经理，都能在实践中多看、多思、多问、多记、反复检验，反复调查，不断总结，吸取教训。

二、在竞争和自我否定中增长才能

竞争对人能起到激励的作用。竞争能产生压力，压力又变为动力，在动力的推动下，竞争双方都提高了能力。

经理要敢于进行健康有益、互相促进、互相提高的竞争。对于比自己才能高、领导成绩突出的经理，就要向他们学习，并要敢于超越他们；对于和自己在一个起跑线上，能力相当的经理，就要比谁的能力提高得快，领导成绩谁突出；这样有一个目标，就能够激励自己迅速地提高领导才能。

自我否定，就是一种同自己的竞争。“今天的我，一定要胜过昨天的我”。这就是一种自我否定。比如，昨天的演说和今天的演说相比，今天是否有些长进？昨天找一个职工谈话，不到五分钟就谈崩了，今天再找他谈话，能使他醒悟吗？我去年能管好五百人的企业，今年能管好二千人的企业吗？……通过这种自我否定，也能激励自己迅速增长能力。

竞争和自我否定，向你指出了新目标，新的方向，提出了新的要求、新的希望，使你产生了新的压力、新的动力；迫使你去寻求和探索新方法、新的途径、新的手段。尝试运用新的思维方式，新的行为方式和新的工作方式去从事领导工作。

竞争和自我否定，是一种特殊的学习和实践，也需要不断地总结成功经验，吸取失败的教训，使自己的领导能力得到不断的提高，努力防止领导能力在原来的水平上徘徊，甚至下降。

三、开拓型人才的素质特征

一个开拓型企业经营管理人员，应有坚定的信念、优良的品德、坚韧的精神、必胜的信心、巨大的魄力、充沛的精力、渊博的知识、丰富的经验、优异的才能等素质特征。具体表现在：

1. 开拓型人才必须是战略家

现代市场，已不是狭隘的市场，它是没有国界限制，没有意识形态限制，是国际性的世界大市场。市场的变化要受经济、政治、自然等诸多因素的影响。一个企业要想在开放的国际市场上求生存、求发展，企业经营管理人员必须有战略眼光，根据外部环境的变化或者说将来的变化作出企业战略，它影响着企业发展中带有全局性、长远性和根本性的问题。

决策活动最能体现战略家的特质。在决策活动中，经营管理人员通过“谋”和“断”两大职能来决定组织中的重大问题。经营管理人员关心和参与智囊机构的整个谋划过程，使其对最终备选方案的“背景”了如指掌，只有这样，最后才会充满信心，胸有成竹地作出决断。

2. 开拓型人才必须是一位宣传鼓动家

经营管理人员要高瞻远瞩，明晰动静，运用思想家、演说家、评论家的天才，阐述概念，扭转看法，鼓舞士气，引导众人形成明确的价值观。从而使企业内部全体员工产生持久的凝聚力，并在组织外部社会大众的心里植下一种亲切友好的形象，使企业有一个轻松的外部环境和社会环境，更广泛地传播自己的企业文化，提高自己企业的知名度和无形资产。

3. 开拓型人才必须敢于创新

一个人如果没有创新精神，不敢冒风险，就谈不上开拓。只有敢闯敢干，敢于试验，敢于冒险，才能走出新路，走出好路，干出新的事业。

艰苦创业精神，也是很重要的。一个人光想不做，遇到困难就退避三舍，没有一种拼博精神，永远也不会梦想成真的。

4. 开拓型人才必须充分显示自己的个性

开拓型人才最重要的内在素质，归结到一点就是个性。个性能使人的才干增添无比的光彩。

开拓型人才的个性特征一般包括：

(1)主动性：旺盛的求知欲和强烈的好奇心驱使他积极进取。

(2)洞察力：富于直觉，对环境有敏锐的感受力，可以觉察到别人未注意到的情况和细节。

(3)变通性：善于举一反三，能想出较多的点子，提出非凡的见解。

(4)疑问性：不盲从，敢大胆发问，冲破旧的传统观念。

(5)独创性：有独出心裁的见解，勇于弃旧图新，别开生面。

(6)自信心：相信自己所做事情的价值，即使受到阻挠和诽谤，也不改变信念。

(7)坚持力：有百折不挠、坚持不懈的毅力和意志。

（8）**想象力**：思想中新的观点、形象，来自合理的联想、幻想。

（9）**严密性**：灵感的火花闪过后，能深思熟虑，精细推敲，以求达到完美。

（10）**幽默感**：幽默的性格使他不因别人的讥讽和轻视而影响自己的情绪和创造力。

（11）**勇气**：具有面对常人无法忍受的困境的勇气。

（12）**狂劲**：表现在对外，试图突破常人以为难于突破的主客观障碍，达到自己想要达到的光辉顶点。对内，既是一种对自己实力的充分信任，又是一种对较高目标的大胆追求。

第二章　经理的语言能力

第一节　说话的秘诀

你和对方的谈话业已开始，在交谈进行中，希望你能分出一部分精力来，留心你的声音。首先你要留意自己，说话是不是太快了些？如果有些说得快而清楚，有些快而不清楚，简直使人听了等于没听，口吃的毛病往往是由此而来的。因说话太快而致字音不清，固不足道，即使快而清楚，也不足效法的。你虽有说话很快的本领，但听者不一定有听得快的本领。说话目的在于使人全部明了，别人听不清，就不懂，就是浪费。训练你自己，说话时声音要清楚，快慢要合度。说一句，人家就听懂一句，不必再问你——你要明白，陌生人或地位比你低下的人是不大敢一再请你重说的。

你说话的声音不太响吗？在火车里，在飞机里，或者是在别人放爆竹的时候，提高声音说话是不得已的，但是平时就不必要也不能太大声了。试想在宁静的黄昏，树下谈心，或在温暖的炉边，围炉叙旧，高声谈话是如何粗鄙与煞风景啊！在客厅里，过高的声音会使主人嫌恶的，如果在公共场所，便会令你的同伴感到难堪。除非对方是聋子，否则，你说话时要记着，他并不是聋子。

你说话虽然不太快也不太响，但你要明白在谈话中，每句话声调也该有高有低，有快有慢的，因此，你要学习怎样调节它。抑扬顿挫是获得听众的唯一秘诀。在乐曲里，不是有极快、快、略快、慢、略慢、最慢等快慢符号吗？不是也有极强、强、渐弱、弱、极弱等强弱符号吗？若希望你的话如同音乐一般的动听，不可忘记在应快时要快，应高时要高，应慢时要慢，应低沉时低沉，流水般毫无抑扬顿挫的说话，是最易使听者疲倦的。

说话有节奏，快慢合适，这是使你的话充满情感的方法。请常常留心那些使人听而忘倦的人的说话方法，请常常留心那些舞台上的名角念词的方法，这是最好的参考。你必须细细揣摩，在叙述一件事情的过程中，或发挥一点较长的意见时，这是很有用的。

知道怎样去运用声音、语调和姿态等，还是不够的，说话的方法是将字眼变成声音，现在让我们试着研究怎样使用字眼。说话要越简洁越好，字眼不可多用，有些人叙述一件事情，拼命说着许多话，还是无法把他的意思表达出来，结果对方费了很大的时间与精神，却抓不到他话中的意思。所以，话未说出时，应先在脑里打好了一个自己所想表达的意思轮廓——一个极简单的轮廓，然后根据这轮廓叙述出来。

要答应别人一件事时，最多只要说两个好字已经够了，但有些人却好好好好好……地一连说上十几句，这种重复使用，不仅浪费，而且可笑。譬如说“明天好”，有人就说成明天好明天好明天好……其实用复句的时候，除非是要特别引人注意，或特别增强话中的力量时才用得着，在平时，这种习惯还是避免为佳。如果你是个太讲究客气的人，你还是改变一个作风吧！因为过犹不及，凡事要适可而止。把客气话说得太多，反而使人讨厌。同样的名词不可用得太多，我听见一个人解释物质不灭的原理时，在几分钟内，把从科学的观点上说的一语运用了二三十次，无论什么新奇可喜的名词，多用便会失去它的价值，第一次用花来比喻女人的人是最聪明的，第二次再用的人便是蠢才了。人谁不好新鲜呢？每说一事，要创造一个新名词，把一个名词在同一时期中重复来用，是会令人生厌的。

同一个名词不可同时用来形容各种对象，某次见一幼稚园教师说故事，说到公主，她说，这公主很美丽的；说到太阳，她也说：这太阳很美丽；此外说到水池、小羊、绿草、远山等，无不用很美丽三个字来形容。她为什么不用可爱的、柔嫩的、光亮的、迷人的等字句来调剂一下呢？这不是可以增加听者的兴趣吗？

当一个语句成为你的口头禅时，你就很容易被它束缚着，以致无论你想说什么，也不管是否适用，都会脱口而出，这毛病使人觉得可笑。你或许爱说“岂有此理”，也许爱说“我以为”，也许爱说“俨然”，也许爱说“绝对的”，也许爱说“没问题的”，这些和你所说的意义毫不配合的口头禅，还是极力避免吧。

字为文章之衣冠，言语为个人学问品格的衣冠。

有许多人相貌堂堂，看上去高贵贤达，但是不开口还好，一开口，则满口粗俗俚语，使人听了恶心，刚才敬慕之心，全部消灭，这情形并不少见。可惜的是，有些人并非学问品格不好，不过一时大意，犯了这习惯，自己不知道改正而已。俏皮而不高雅的粗语俚言，人们初听时觉得新鲜有趣，偶尔学着说说，积久便成习惯，结果是随口而出。那些话试想在社交场上，给人听见了，会发生怎样的反感呢？在若干学校里，常有其特殊流行的俚语，虽可在校里大家当为有趣的话说说，但在学校外面，就以少说为佳。不习惯说这话的人，听到时会觉得难堪的。所以，不妨用幽默而有趣的话来表现你的聪明和活泼、风趣，但不可用低级的话来表示你的鄙劣、轻佻和浅薄。在一个陌生人的面前，一句不当的话是会立刻降低你的地位的。

太深奥的名词不可多用，除非你是和一位学者讨论一个学术上的问题，否则，满口新名词，即使用的恰当，也是不太好的。把主观的、形而上学的、一元论的、二元论的、形象、典型、半导体、光年等名词，对一个新朋友说是不好的，除非是非用不可的时候。随便滥用学术上的名词，听不懂的人根本不知道你说什么，且会以为你有意在他面前炫耀你的才学；听得懂的人则觉得近乎浅薄。曾见一个交际花，她每说一句话，差不多都是用各种名词串起来，其实这并不会使人发生好感。

第二节　说话的技巧

如果你能和任何人继续谈上十分钟而使对方发生兴趣，你便是一等的交际人物，因为“任何人”这个范围是很广的。“这个人”也许是个工程师，也许是个法学家，或者是个教师，或者是个艺术家，或者是个打石工人，总之，无论三教九流，各种阶层人物，你能和他谈上十分钟使他感到兴趣的话，真是不容易。不过不论难易，我们总不能不设法打通这道难关，常见许多人因为对对方的事业毫无认识而相对默然，这是很痛苦的。其实如果肯略下工夫，这种不幸情形就可减少，甚至于做个一等的交际家也并非难事。

一个无知识的人，当然不能希望他在说话中应对如流。学问是一个利器，有了这利器，一切皆可迎刃而解。你虽不能对各种专门学问皆作精湛的研究，但是所谓的常识却是必须有的。有了一般的常识，倘若能巧妙地运用起来，那么应付任何人作十分钟的兴趣谈话，我想是不难的。每天的报纸，每月所出的各种有名杂志，都是必须阅读的，这是最低度的准备工作，如果你想在谈话中出人头地的话，世界的动向、国内的建设情形、本地的一般经济状况的趋向、科学界上的新发现和新发明、世界所注目的地方特点或人物的特性、以及艺术的新作、时髦的服饰、电影戏剧作品的内容等等，皆可从每日的报章和每月的杂志中看到。若能如此，不论应付各种人物，自然胜任愉快。

你自己不懂法律吗？但遇到了律师你不妨和他谈最近发生的某件案子，你供给他案情，其余的法律问题，让他说好了。有一间美容院，生意兴隆为当地之冠。有人去问他发达的理由，店主人坦白承认，完全由于他的美容师在工作时善于和顾客攀谈之故。但怎样使工作人员善于说话呢？简单得很，店主人说：我每月把各种报纸杂志都买了回来，规定各职员在每天早上未开始工作前一定要阅读，当为日常功课一样，那么他们自会获得最新鲜的说话资料，大博顾客的欢心了。倘若你说你不高兴看书报，或者你说没看书报的工夫，那么请你不必再研究说话的艺术了，连书报都不爱看，都不肯找出时间来看的人，我们不敢期望他在任何一项门类里成功。因为无论要达到什么目的，不劳而获的方法，世界还没有发明呢！

一种苦味的药丸，外面裹着糖衣，使人先感到甜味，容易一口吞下肚子去。于是，药物进入胃肠，药性发生效用，疾病也就好了。我们要对人说规劝的话，在未说之前，先来给人家一番赞誉，使人先尝一些甜，然后你再说上规劝的话，人家也就容易接受了。

如果你要人家遵照你的意思去做事，总应用着商量的口气。譬如有一位主管要求属下做事时，总是用着商量的口气说：“你看这样做好不好呢？”假使他要他的秘书写一封信，他把大意讲了以后，再要问一下：“你看这样写是不是妥善？”他看了要修改的地方，他又说道：“如果这样写，你看怎样？”他虽然站在发号施令的地位，可是他懂得人家是不爱听命令的，所以不应当用命令的口气。

假如你正在兴高采烈地跟许多朋友畅谈的时候，突然来了一个不速之客，东拉西扯地谈些煞风景的话，把融洽气氛扰乱了，这正如有人把你兜头浇了一盆冰水一样的感觉，这种不知趣的人便是不懂得察言观色，人人在背后一定骂他一声冒失鬼。所以我们每次接触到一个人物时，必须先看四周的环境，并明白对方近来的生活情形如何，倘若对方正是得意的时候，你不可在他面前光说不得意的话，俗话说得好：得意人面前不说失意话。

凡是伟大的人物，他们精通全盘的战略，在必要时，而且应该有自卫的举动时，他就会挺身战斗，不仅为了维持自尊心，也是使人瞧得起自己！他们更知道利用发怒来支配人，因为唯有弱者才没有敌人！

你若具有一般的常识，即使你不能有各种专长的学问，也足够应付各式各样人了。因为即使你不能应付如流，你总会提问题。问话，是使对方开口的万能钥匙。假定你的对手是医生，你对于医学虽完全是门外汉，你就可以用问的方法来打开这局面。从近来的霍乱症状谈到生冷食品，谈到维他命，谈到药品，谈到补品等等，只要你不讨厌，你可一直逗他谈下去。遇到房地产经纪你可以问他近来地价的起落，遇到教师则问他学校的情形、学生的素质和倾向。总之，问话，是一个打开对方话匣的最好方法。

问话最要注意的是：问及对方所知道的问题，问对方所最内行的问题。如果你不能确定对方能否有充分力量答出，那么还以不问为佳。譬如问一个医生：去年本市发生的肺病有多少宗？这是不容易记忆的。要是对方的答话不大清楚，不仅会伤及答者的体面，而且双方皆感没趣。总之，不能一击而中，使对方滔滔如决堤，就不是上乘的谈话艺术。关于政治意见都不宜问，除非你的对手是一个政治家或政论家或权威人物，因为普通人对于政治见解最为分歧，他不知你有何背景，亦不知你有无成见，聪明的人大抵不会开诚布公去答复这种问题的，所以还以不问为佳。

你对某些问题得不到圆满的答复时，是可以继续问下去的，但有些问题不宜一问再问。你问对方住在那里，如果他说在某地区，你就不宜再问在某街某号。如果他高兴让你知道的，他一定主动详细地说出，而且最后还要补上请你光临的客气话。否则便是不想让别人知道，你就不可追问了。其他诸如年龄、收入等也一样的不该问或适可而止，以免误会。

如果对方是同业，就绝不可问他的营业情形，同行相嫉，这是一般人的毛病。因为他答复你时，若不是对其同业过于谦逊地誉扬，便是恶意的诋毁。在一个人面前，提及另外一个和他站在敌对地位的人或事业，总是不大聪明的事。在日常交际中要知道：不可问及别人饰物的价钱，不可问报纸刊物的销数，除非知道他的刊物是一二流，使对方说出而无愧的；不可问女子的年龄，除非她是六岁或六十岁左右的时候；不可详问别人的家世、不可问别人用钱的方法；不可问别人工作上的秘密，如化学品制造的方法等。凡对方不知道，或不愿人知道的事情都应避免。问话的目的是引起两方的兴趣，不是使任何一方没趣。若能令答者起劲，同时也能增加你的见识，那是使用问话的最高本领。

有人说："倘若我不能从任何一个见面的人那里学到一点东西，那就是我的处世失败。"这话可发人深省，这往往是受人欢迎的。所以请记着，问话不仅可以打开了谈话的局面，而且你可以由此增益学问。

问话是表示虚心，表示谦逊，同时也表示尊重对方的意思。"替我把信寄了吧！"就远不如请帮我寄了这封信。后者使人听了舒服。对于一件事情不明白，就不妨请教别人，自作聪明是最吃亏的。一个肯坦白求教的人，最能取得别人的欢心。可是怎样问呢？这问题也值得研究。问话的方法多种，收效自有高低的分别。高明的问法使人心中喜悦，而愚蠢的问话则只有引起对方发笑甚至反感的危险。向一个女子问："你喜欢男子吗？"这真是一个蠢到无以复加的问题。你一定说，这个人实在太不用脑筋，可是你自己如何呢？

"这蛋糕新鲜吗？"你是否曾经向一个售卖糕点的店家问过类似的话，而且还问过多次这种问话，你不但得不到真实的回答，还会使对方心里好笑的。你跑到酒馆里点菜时，问那些服务员：今天的草鱼好不好？这问题是多余的，因为他一定会说好，除非你是一个熟客人。倘若你用另一种方法：今天有什么好的海鲜？那么效果就完全不同，你也可以吃到真正的海鲜。"今天的草鱼好不好？"和"今天有什么好的海鲜？"这两种问法，引起心理上的反应是完全不同的。前者你所问的不过是一样东西，只有好或不好的两个答案。为顾全店家招牌，他不能说不好，并且一样东西好不好的标准是很难说的。标准既不易定，则他觉得说了个好字并不能说是欺骗你，即使今天的草鱼并不很好。你所问的只是草鱼，似乎心目中除了此鱼不爱吃别样。为了要讨好你的缘故，更觉得对你说好是他的责任。

结果，吃亏的是你，他只不过说说而已，吃下去真的好不好，他并无多大责任，如上面所说，好坏没有一定标准。至于你开始便问今天有什么好的海鲜？表示胸无成见，不管什么海鲜，只要好便行。这表示你自己谦虚，不自作聪明而请教于他。这句话的意思很广泛，它不是今天的海鲜好不好，却是今天有什么好的海鲜？答者甚至可以说，今天没有什么好的海鲜，但今天的盐水鸡又肥又嫩，值得一试。所以他答的范围是可以很大的。这位侍者见你首先求教于他，他的自尊心得到满足，心中早已高兴。海鲜的范围既广，只要把各种海鲜比较起来，把当天最好的介绍给

你便行，这工作较易应付。你既然全部请教他，他倒不敢不负责，自然会把最好的介绍给你。由此看来，问话虽是小事，但提问技巧却要相当考虑研究了。

据说，某地一般茶馆因为有些客人在喝可乐时放个鸡蛋，所以侍者在客人要可乐时必问一句：要不要鸡蛋呢？某心理学家应邀到一家茶馆里去研究如何发展营业时，他就说不应问：“要不要加鸡蛋？”而是要问：“一个还是两个鸡蛋？”这种问法绝对有把握可以多做一个鸡蛋的生意。

说到在交际场合的问话，最要紧的也是语气温和、态度谦恭。有些事情首先不可自己存有成见，与其问“你很讨厌他吗？”或是“你很喜欢他吗？”不如问“你对他的印象怎样？”但有些却不妨先装成有成见。对一个看来有四十岁的人问“你今年有三十岁了吧？”是比问“你今年多大年龄？”要好得多的。

我们在劝导人家之前，自己须得先来想一下，假如人家对我这样劝导，我当怎样？我们这样一想之后，就知道当众的指斥已经很不高明，就是两人在一室之内，没有第三者在前，你即使爽直的指出他的错误而向他规劝，他还是不大甘心的，所以，我们即使不是当了众人之面，但是规劝的言辞，也得委婉，务使对方不致难堪，这才能真正达到规劝的目的。

不要用命令的口吻向人家说话，你要人家遵照你的意思去做的时候，总应用着商量的口气。譬如你要你的秘书写一封信，你把大意讲了以后，不妨问一下：“你看这样的写法是不是妥善？”等到秘书写好，你看到需要修改的地方，你不妨说：“如果这样写，你看怎样？”他虽然站在发号施令的地位，可是他懂得人家是不爱听命令的，所以不应当用命令的口气。

一个男子处在几个女子当中的时候，最不易找到一个插入谈话的机会，因为有些女子绝不会为旁边的那个男人着想。她们开始谈头发、谈衣服、谈胸饰、谈鞋，以致那唯一的男子虽不完全外行，也不好意思插进去。怎么办呢？如果不愿保持缄默，又不便跑开，他就必须设法打破这局面。他应该设法把谈话的范围引到较广阔的境界。

你不能谈政治、社会问题，在女人占优势的场合中，这些题目绝不能引起兴趣，引起共鸣的，除非那些人是社会的活动家，所以，你应该就她们所最感兴趣的话题展开。你可以说：“听说外国人最近发明了一种以人造纤维织造的丝袜，可以久穿不坏。”像这样一句投其所好，又引起好奇的话，是一句很适当的转变话题的开始。此后，你可以渐渐转入某人的发明事业，再转到电影、风俗习惯等，以一种主动的姿态，把她们刚才所谈的头发衣服之类的话题抛往九霄云外，开始了新的谈话，你便不致于被冷落了。

一个女子夹在许多男子当中的情形就有点不一样了，不消说，男人与男人之间，所谈话题是广阔的。也许是政治，也许是社会问题，也许是事业上的。女子处在这种场合时，她可以一直保持缄默，但必须保留一种倾听的态度，如果一个女子要想法把话题转到头发衣饰方面是不可能的，男子们决不能对此种题目保持长久的兴趣。

第三节　说话的能力

善于谈话的人，可以把他的生活弄得非常有趣。对于一般不会谈话的人，要知道随时随地都有机会作谈话的练习。练习的机会多，改进的机会也多，而且，练习谈话的效果，也是很容易看到的。到处都有你练习谈话的题材，到处都有你练习谈话的对象。不过，事先，你必须先分析一下自己的谈话能力。一般人都不能算是很会说话，但也不能说对于说话一窍不通。大多数人都多多少少有一点长处，懂得一点谈话的方法，只不过没有郑重其事地、科学地去研究而已。假使你有决心把谈话的能力提高的话，请回想一下自己过去的谈话经验。

首先要反问自己：①我是不是见了别人，就觉得好像无话可说的样子？②我是不是很难找到一个大家都有兴趣的谈话题材？③我是不是常常说些犯了别人禁忌的话？④在我发觉我的话使别人发生反感时，我是不是很狼狈？⑤我能不能把所要谈的问题，用各种不同的方式来谈，以适应每一个不同的对象？⑥我是不是在某些人面前，有很多话说，而在某些人面前，就一句话也说不出来呢？⑦我是不是在遇见别人不同意我的意见时，我只有再三地重复我已经说过的话呢？⑧我是不是喜欢和别人发生争执？⑨我是不是常常被人说我固执呢？⑩对于比我年纪较大，或是地位较高的人，我有没有给以适当的尊敬呢？⑪我跟别人谈话时，我的态度有没有错误？⑫我能不能根据别人的态度，来调整自己的态度？⑬我是不是不能引起别人发言？⑭我是不是能使谈话很顺利地进行而不中断？⑮我是不是能够很自然地改变谈话题材？⑯我是不是不知道应该在何处结束我的谈话？⑰我是不是口齿不清？⑱我的声调是不是不悦耳？⑲我是不是常忘记别人姓名？⑳我是不是常用一些俗话？诸如此类，必须先划清楚自己究竟在哪一方面发生了困难，这样，当我们谈到那些问题的时候，你

才会特别加以注意。

可是无论你有多少困难，你也不必灰心，即使你现在像哑巴一样不会说话，我们也有办法把你医好的。假使你真有诚心解决不会说话的问题，就千万不要偷懒。你用个本子，逐项地记下你每一个问题，并且把你过去的经验也记录下来。例如你要记起来究竟在什么人的面前，你感觉到无话可说？为了什么原因呢？你要自己先想一想。单是这样还不够，你最少用一个星期的时间，留心地观察一下，你跟别人谈话的情形。到一个星期的结尾，你再在那个本子上，记下你应该最先改进哪一点。然后一个星期跟着一个星期下去，一面看书，一面研究你自己的情况。一面看看书中所讲的，能不能解决你的问题，一面又把你自己经验所得，记在本子上。如果你肯这样实行，在三个月之内，你就可以得到惊人的进步。

有人说口才是靠天份，这句话是不可信的。一个人的口齿之所以伶俐，是因为运用字句语气，以及态度发音等有了训练的缘故，其他之外还有什么正确的理由可以说口才靠天份的呢？例如你说："我到一家理发店去理发，在××街和××街的转角处。门牌是三六九号。××街正在修马路。我记得这家理发店是八年前开的。"讲了一大套，别人还是无法知道你这个故事的要点是什么？你的故事的要点，是你走进了一家理发店去理发，有一个理发师是你中学的同学，他为什么做起理发师来呢？这才是这故事的要点。抓住要点，并了解听的人兴趣集中在哪一点上，少用对话，进行要快一点。在重要的关节，讲得详细，其他地方，用一两句话交代过去就算了。

只要你的办法是对的，向别人表示相反的意见时，不但不会得罪人，而且有时还会大受欢迎，使人有与君一席话，胜读十年书之感。要知得罪人的不是你的意见本身，而是你对别人意见的态度。在你表示不同意时，把自己的意见看作绝对是对的，而认为别人的意见简直是愚蠢幼稚，荒诞无稽，那你就伤了别人，而且还伤得很厉害。因此，在你表示自己意见的时候，要假定自己的意见也可能有错。你不要逼别人立刻相信你的意见，你要容许别人有充分的时间来考虑你的意见，而且还要供给别人考虑你的意见的根据。若要别人也和你自己一样地相信你的意见，你必须供给对方相当充分的资料。叫人足够相信你的意见，既不是盲从，也不是武断。在这同时，你还要表示愿意考虑别人和你不同的意见，请对方提出更多的说明、解释和证据来使你相信。你要表示，假使对方能够使你相信他的意见，那么你就立刻抛弃你自己原来的看法。这样，一方面老老实实地说出自己真正的看法，一方面又诚诚恳恳地尊重别人的思考能力，这样才是最理想的互相交谈方式。有的时候，如果你自己的看法，和一般的意见相差太远，你可以事先作这样的声明："也许这是我的偏见。"

第四节　说话的艺术

说话的艺术并不是天生的，而是从现实中锻炼出来的。一分天才，九分努力，一个人如果没有良好的口才，是一件很可悲的事，好像鸟儿没有羽翼。

想要有良好的口才，首先是正确的发音，对于每个字，都必须发音清楚。清楚的发音可以依赖平时的练习，注意别人的谈话、朗读书报、多听收音机广播，这些均对正确的发音有迅速的帮助。说话的时候，每一句子要明白易懂，避免用艰涩词汇。别以为说话时用语艰深，就是自己有学问、有魄力的表现；其实，这样说话不但会使人听不懂，而且弄巧出拙，还会引起别人怀疑，以为是在故弄玄虚。当然，良好的谈话，应该是用大方、熟练的语句，而且有丰富的字汇，可以应付说话的需要，使内容多彩多姿，扣人心弦。

说话的速度是不宜太快，亦不宜太慢，说话太快使听的人不易应付，而且自己也容易疲倦，有些人以为说话快些，可以节省时间，其实说话的目的，在使对方领会你的意思。此外，不管是讲话的人，或者是听话的人，都必须运用思想，否则，不能确切把握说话内容。当然说话太慢，也是不对的，一方面既浪费时间，另一方面会使听的人感觉不耐烦。

说话是一种艺术，也是一种技巧，我们必须认清这种巧妙的方法，然后才能获得成就。在说话的时候要认清对方，顾虑别人的反应，坦白率直，细心谨慎，常常谈话，但每次不可太长，说话的时候不可唯我独尊。因为我们谈话的目的是说明一些事情，使人发生兴趣。所以要清晰，要明示。

信口开河、放连珠炮，都是不好的说话方式，信口开河并不表示你很会说话，相反的，证明你说话缺乏热诚，不负责任。至于说话像放连珠炮，那只有使人厌烦，因为你一开口，别人就没有机会启齿了，结果当然是自讨没趣。

在公共场合说话，你要顾及别人的安宁，声音不要太大。假若你是对众人演说，要注意自己说话声音是否能使每一个人都听得到。形容一件事或是一个人，都必须恰到好处，别以为夸大之词，可以收到预期的效果；相反的，言过其实，是必定会受人轻视。

个人良好的说话，是包括正确的发音、适当的速度、丰富的语句、话中略含幽默与优美姿态等方面，这些都可以靠学习和锻炼而成功。

你觉得一个人多说话好呢?还是沉默好?按言语是铁，沉默是金的说法，表示沉默比多话好。言语是一个人的行为的影子，我们常因言多而伤人，言语伤人，胜于刀伤；因为刀伤易痊，舌伤难愈。

一个冷静的倾听者，不但到处受人欢迎，且会逐渐知道许多事情。而一个喋喋不休的人，像一支漏水的船，每一个搭客都赶快逃离它。同时，多说招怨，瞎说惹祸。正所谓言多必失，多言多败。只有沉默永远不会出卖你，保持沉默便是保护自己安全。

一个说话随便的人，一定没有责任心。话多不如话少，话少不如话好，多言不如多知，即使千言万语，也不及一件事实留下的印象深刻。多言是虚浮的象征，因为口头慷慨的人，行动一定吝啬。凡有道德者，不可多言；有信义者，必不多言；有才谋者，不必多言。多言取厌，虚言取薄，轻言取侮。唯有保持沉默，别人将以为你是一位哲学家。

我们绝对要少说话，尤其是有经验丰富的陌生人在坐时。因为如果多说了，便是同时透露了自己的弱点及愚蠢并失去了一个获得智慧及经验的机会。

一个人说的少而且说得好，便可视为会谈话者。因此，在我们人生中，有两种训练是不可少的，那就是沉默与优美而文雅的谈吐。如果我们不会机智谈吐，又不会适时沉默，是很大的不幸。我们常因说话而后悔；但从未因沉默而后悔。所以，当你对某事无深刻了解的时候，最好还是保持沉默吧!

少说话固然是美德，但人既在社会中杂处，只能少说却不能完全不说。既要说话，如何说得又少又好，则此中艺术不可不研究。所以在任何地方和场合，最好能少说话，非到不能不说时，缄默是值得提倡的。若是到了非说不可时，那么你所说的内容、意义、措词、声音和姿势，都不可不加以注意。在什么场合，应该说什么?怎样说?都值得加以研究。无论是探讨学问、接洽生意、交际应酬或娱乐消遣时，种种从我们口里说出的话，一定要有重点，要能具体、生动。不鸣则已，一鸣惊人。我们虽未必能达到这个境界，但朝这目标走去是不会错的。要知，为了保持你的话令人重视，永不令人生厌，唯一的秘诀是少说话。少说话的人就能静静思索，使他说出来的话更为精彩。

做一个有耐心的听者，是谈话艺术中的一个重要的条件。因为能静坐聆听别人意见的人，必是一个富于思想，和具有谦虚柔和性格的人，这种人在人群当中，最先也许不大受人注意，但最后则是最得人尊敬，因为他虚心，所以受任何人喜欢；因为他善于思维，所以成为众人所信仰。那么怎样做一个良好的听者呢?第一是要专诚。别人和你谈话的时候，你的眼睛要注视他，无论对你说话的人的地位比你高或低，“注视”是一件必须的事情，只有虚浮、缺乏勇气或态度傲慢的人才不去正视别人。别人对你说话时，不可做着一些绝无必要的工作，这是不恭维的表示，而且，当他偶然问你一些什么时，你就会因为不留心他所说的话而无从应付了。其次聆听别人说话时，偶然插上一两句同情的话是很好的，不完全明白时加上一个问话也是需要的，因为这正表示对他的话留心。但不可把发言的机会抢过来，就滔滔不绝地说自己的，除非对方的话已告一段落，应该让你说话的时候才可以这样做。再者无论他人说什么，你不可随便纠正他的错误，若因此而引起对方的反感，你就不能成为一个良好的听者了。批评或提意见，也要讲究时机和态度，否则，好事会变坏事。

有些人常喜欢把一件已经对你说过好几次的事情再说，也有些人会把一个笑话说了多次还当新鲜的东西。作为一个听者的你，此时要练习一种忍耐的美德了，你不能对他说：你已经说过几遍了。这话会伤害他的尊严，你唯一应做的事是耐心听下去，你心里应该明白他是一个记忆力不好的人，你应该同情他，而且他对你说时是表示好感，你应该同样用诚意来接受他的善意。但如果说话的人滔滔不绝，而你又毫无兴趣，觉得把时光和精神去应酬他是十分不值得的时候，你应该用更好的方法来使他停止这乏味的问题，但最重要的，是不可伤害他的尊严。最好的方法是巧妙地引出他的第二个题目，而且是内行又是你所喜欢的题目。

第五节　说话的难点

说话是双方面的，甚至是多方面的，当一个人站在讲台上面演讲的时候，只有他一个人在讲，无论他讲的是他自己预先拟好的讲词，或是别人替他准备的讲词，只要他懂得演讲的技巧，把那讲词明白生动地讲出来，那就完成了演讲的任务。可是要作一次好的谈话，却不只要讲，还要很善于听，不只要把自己的话讲好，还要善于听别人的话，而自己所要说的话，也不能像演讲一样，可以事先完全准备妥当，照讲无误，而是要有很多随机应变的才能。

当你面对一个人谈话的时候,如果你只一大套一大套地把自己想好的话讲出来,而不了解对方的看法和兴趣,不能观察对方对你的话有什么反应,有什么疑问,不能及时地解除对方心理的症结,那你就不能算是一个好的谈话者。

演讲时,你的思想只顺着一条线发展,不停地讲自己单方面的意见。在谈话时,你的思想至少要顺着两条线发展,一条线是你自己的,一条线是对方的。一方面你自己当然要有你自己的立场、态度和推理的方法,一方面你还要懂得对方的立场、态度 和推理的方法,如果你谈话的对象,不只一个人,那么,你的工作就更为复杂,你所要顾到的方面就更多。因为每个人的思想、嗜好和推测都是不同的。例如你的说话对象不只一个人,而是两个人,你的工作就有点麻烦。有的时候,在某一点上,他们甲乙二人都不同意你的意见,而在某一点上,甲同意你,乙却不同意你;或是正相反,乙同意你,而甲又不同意你;或者,甲和乙都不同意你,而他们彼此之间也互相不同意。这时,你的思想的线不是两条线的,而且是三条线的。你必须同时能照顾到这三条线的发展,和它们的互相影响。如果你是一个受过良好训练的谈话者,你还要避免一个最常犯的错误,那就是你的兴趣不能偏重一个人,而忽略了另外一个人;也就是你同甲谈得太多,而使乙坐在那里发闷。这里还只是说三个人,如果超过三个以上,那你就更不容易应付了。所以学会怎样谈话,是多么有趣的一件事呀!

法国大哲学家罗斯费柯说:"与人谈话,如果把自己说得比对方好,便会化友为敌,反之,则可化敌为友。"说话的影响效力,有如是之大;试看社会上许多名人巨贾贩夫等,要是你说他们好,好到如何如何,谁不喜欢?一般说来,这就是所谓的拍马屁,但这往往又是具有高尚的品性者,所不愿为,而且也不容易说得恰当。

让别人先说,一方面是表示你的谦逊,使别人感到高兴,一方面你可以借此机会,观察对方的语气神色以及来势,给自己一个推测的机会,这不是两全的方法吗?可是现在有许多人总是喜欢抢先说话,好像自己先说了,便可以压倒对方,或者使对方感到自己是一个不平凡的人物,同时有许多人一开始说话,便滔滔不绝,自以为是一个长于口才者,须知别人已对你有了一个恶劣的印象,事实上你已经失败,这实在并不是谈话了,完全是你说人听,以后你将不受人欢迎,人们见了你只有避而不见了。倘若你是一个商店职员,对一个上门的顾客,滔滔不绝地在宣扬自己的货物如何优美,顾客对你如簧之舌,天花乱坠的说话,最多也不过认为是一种生意经,决不会相信就购买的。

我们为什么要和别人发生争辩?起因是由于彼此主张不同,因而彼此结上仇恨,这对于每个人在社会上生存活动最不好的事情,所谓冤家少一个好一个,因为每一个人都有着他的自尊心,一个耶稣教的信徒,他相信人是由上帝造出来的,但是,你用达尔文的进化论驳得他哑口无言,你胜利了,可是,他虽然哑口无言,也未必就抛弃他自己的主张而信仰你的主张,反之,你使他面红难堪,他就会怀恨于心,结成仇恨,想想看,我们这样做,所得到的不过是口头上的胜利,而彼此的友谊,便从此完结,这对你究竟有什么利益呢?世人大都自尊自大,所以,对人说话,第一要尊重对方,你对一个酒徒说喝酒的不对,他自然也要起来为自己辩说喝酒的好处。不过,这种难免结成冤家的说话的表现,真是多么困难啊!

在社交上,我们也常看到许多人,因为喜欢表示和别人不同的意见,而如此得罪了许多朋友。所以常常有些人、有些书,总是劝人不要表示自己的不同意。这种作法和这种看法,其实是很片面的,很肤浅的,而且也是不老实的。无论一个人多么爱面子,除了极少数的极愚蠢的狂妄之徒外,几乎每一个人,都更喜欢忠实的朋友。

第三章 经理的战略决策能力

第一节 企业经营战略的概念及其产生

一、经营战略的概念

战略一词来源于希腊字 strategos，其含义是“将军”。当时，这个词的意义是指挥军队的艺术和科学。今天，在经营中运用这个词，是用来描述一个组织打算如何实现它的目标和使命。大多数组织为实现自己的目标和使命，可以有若干种选择，战略就与决定选用何种方案有关。战略包括对实现组织目标和使命的各种方案的拟定和评价，以及最终选定将要实行的方案。

企业要在复杂多变的环境中求得生存和发展，必须对自己的行为进行统盘地谋划。20 世纪 60 年代以前，在某些企业中虽然也存在着类似于这种谋划的活动，但所使用的概念不是经营战略，而是长期计划、公司计划、企业政策或企业家活动等。直到 20 世纪 60 年代，经营战略才以一种具有科学性的概念，开始在企业管理学中使用。

关于经营战略的含义，安索夫认为主要是关心企业外部胜于企业内部，特别是关系到企业生产的产品构成和销售市场，决定企业干什么事业，以及是否要干。美国的彼特·F·德鲁克认为经营战略回答两个问题：我们的企业是什么？它应该是什么。总之，经营战略关系着企业未来的发展方向、发展道路、发展行动等。

还有人认为经营战略是用来指导企业行为的一系列规则。并认为这种规则有四类：

(1)企业现在和将来经营成效的测量标准，即战略要达到的目标。

(2)发展企业同其外部环境关系的规则。包括企业将开发什么样的产品和技术，产品在何处销售、销售给谁，企业怎样获得胜过竞争者的优势等。

(3)在企业内部建立内部关系和运转过程的规则。

(4)企业用于指导其日常经营活动的规则。称为作业政策。

根据人们对经营战略的认识，我们把经营战略定义为：经营战略是企业面对激烈变化、严峻挑战的环境，为求得长期生存和不断发展而进行的总体性谋划。它是企业战略思想的集中体现，是企业经营范围的科学规定，同时又是制定规划(计划)的基础。更具体地说，经营战略是在符合和保证实现企业使命条件下，在充分利用环境中存在的各种机会和创造新机会的基础上，确定企业同环境的关系，规定企业从事的事业范围、成长方向和竞争对策，合理地调整企业结构和分配企业的全部资源。从其制定要求看，经营战略就是用机会和威胁评价现在和未来的环境，用优势和劣势评价企业现状，进而选择和确定企业的总体、长远目标，制定和抉择实现目标的行动方案。

在这里需要强调说明，经营战略是一种以变革为实质的概念。现代企业，生存在激烈变化、严峻挑战的环境中，要在这种环境中生存发展，必须通过不断革新来创造性地经营企业。也就是通过实施具有革新实质的经营战略，使企业从适应(或不适应)目前的环境状况，转变成适应未来的另一种环境。

要变革企业，就要正确地回答以下四方面的问题：

(1)应该变革什么？

(2)应该向什么方向变革？

(3)应该变革到什么程度？

(4)怎样实现这些变革？

这就是经营战略所要解决的本质问题。

总之，企业在变化激烈、挑战频生的环境中，必须探索未来的动向，寻求未来事业的机会，变革企业现在的经营结构，选择通向未来的经营途径。

二、经营战略的特点

(1)全局性。企业的经营战略是以企业的全局为对象，根据企业总体发展的需要而制定的。它所规定的是企业的总体行动，它所追求的是企业的总体效

果。虽然它必然包括企业的局部活动，但是，这些局部活动是作为总体行动的有机组成部分在战略中出现的。这样也就使经营战略具有综合性和系统性。

（2）长远性。企业的经营战略，既是企业谋取长远发展要求的反映，又是企业对未来较长时期（五年以上）内如何生存和发展的统盘筹划。虽然它的制定要以企业外部环境和内部条件的当前情况为出发点，并且对企业当前的生产经营活动有指导、限制作用，但是，这一切也都是为了更长远的发展，是长远发展的起步。凡是为适应环境条件的变化所确定的长期基本不变的行动目标和实现目标的行动方案，都是战略。而那种针对当前形势灵活地适应短期变化，解决局部问题的方法都是战术。

（3）抗争性。企业经营战略是关于企业在激烈的竞争中如何与竞争对手抗衡的行动方案，同时也是针对来自各方面的许多冲击、压力、威胁和困难，迎接这些挑战的行动方案。它与那些不考虑竞争、挑战而单纯为了改善企业现状、增加经济效益、提高管理水平等为目的的行动方案不同。只有当这些工作与强化企业竞争力量和迎接挑战直接相关、具有战略意义时，才能构成经营战略的内容。应当明确，市场如战场，现代的市场总是与激烈的竞争密切相关的。经营战略之所以产生和发展，就是因为企业面临着激烈的竞争、严峻的挑战，企业制定经营战略就是为了取得优势地位，战胜对手，保证自己的生存和发展。

（4）纲领性。企业战略规定的是企业总体的长远的目标、发展方向和重点、前进道路，以及所采取的基本行动方针、重大措施和基本步骤，都是原则性的、概括性的规定，具有行动纲领的意义。它必须通过展开、分解和落实等过程，才能变为具体的行动计划。

经营战略的上述特性，决定了经营战略与其他决策方式、计划形式的区别。根据上述经营战略的特性，我们又可以说，经营战略是企业对具有长远性、全局性、抗争性和纲领性的经营方案的谋划。

经营战略的上述四种特性，决定了经营战略决策的特点。

（1）其决策的对象是复杂的，很难把握住它的结构，并且是没有先例的，对其处理上也没有经验可循。

（2）其面对的问题常常是突发性的、难以预料的。所依靠的是来自外部的关于未来如何变化的很少的情报。

（3）其决策的性质直接涉及到企业的前途。进行这种决策不仅要有长时间的准备，而且其效果所持续的时间也长，风险也大。

（4）评价困难，难以标准化。

第二节　战略管理过程

战略管理是指对一个组织的未来方向制定决策和实施这些决策。它大体可分解为两个阶段：战略规划和战略实施。战略规划是指下列诸方面的决策：

（1）规定组织的使命；

（2）制定出指导组织去建立目标、选择和实施战略的方针；

（3）建立实现组织使命的长期目标和短期目标；

（4）决定用以实现组织目标的战略。

战略实施是指下列诸方面的决策：

（1）建立实现战略的组织结构；

（2）确保实现战略所必要的活动能有效地进行；

（3）监控战略在实现组织目标过程中的有效性。

一、规定组织的使命

一个组织的使命包括两个方面的内容：组织哲学和组织宗旨。所谓组织哲学，是指一个组织为其经营活动方式所确立的价值观、信念和行为准则。国际商用机器公司前董事长小 T. J. 华森（Thomas J. Watson，Jr.）论述了组织哲学的重要性，他说：

“我的论点是，首先，我坚信任何组织为了生存并获得成功，必须树立一套正确的信念，作为它们一切方针和行动的前提。

其次，我相信一个公司成功的最主要因素是其成员忠诚地坚持那些信念。

最后，我认为如果一个组织在不断变动的世界中遇到挑战，它必须在整个寿命期内随时准备变革它的一切，唯有信念却永远不变。”

华森接着阐述了国际商用机器公司的哲学：

（1）尊重个人。这虽是一个简单的概念，但在我们公司，它却占去了管理者的大部分时间。我们在这方面所作的努力超过了其他任何方面。

（2）我们希望在世界上的所有公司中，给予顾客最好的服务。

（3）我们认为，一个组织应该树立一个信念，即所有工作任务都能以卓越的方式去完成。

有趣的是，在华森表述这 3 条基本信念的 20 年后，该公司董事长 F. 卡里（Frank Cary）说：“我们的

工艺、组织、市场经营和制造技术已经发生了若干次变化，并且还会继续发生变化，但是在所有这些变化中，这3条基本信念依然如故。它们是我们顺利航行的指路明灯。”

所谓组织宗旨，是指规定组织去执行或打算执行的活动，以及现在的或期望的组织类型。明确组织宗旨，有关键性的作用。没有具体的宗旨，要制定清晰的目标和战略实际上是不可能的。此外，一个组织的宗旨不仅要在创业之初加以明确，而且在遇到困难或繁荣昌盛之时，也必须经常再予确认。例如，假定铁路公司过去就明确其宗旨是在运输业中建立稳定的地位（而不是严格限制在铁路运输业上），它们就不会处于今天面临的经济形势。事实上，南方铁路公司（Southern Railway Company）确定的宗旨即是运输服务，目前已拥有铁路行业中最高的股金收益。该公司通过谨慎地收买其他铁路的业务，以及维护其为顾客提供适用的运输服务，达到了现在的地位。

R.汤塞德（Robert Townsend）把艾维斯汽车租赁公司（Avis Rent—A—Car）的宗旨表述为：“我们希望成为汽车租赁业中发展最快、利润最多的公司。”注意，这一宗旨规定着艾维斯公司的经营业务，它排除了该公司开设汽车旅馆、航空线和旅行社业务的考虑。

当J.D.洛克菲勒（John D. Rockefeller）想出建立标准石油托拉斯的主意时，他的宗旨是要在炼油业中形成垄断，他不惜采用种种挤垮竞争对手的手段，从而在很大程度上实现了这一宗旨。当然，洛克菲勒以及其他具有相同宗旨和手段的人的行为，促成了1890年谢尔曼反托拉斯法的建立。

规定组织的宗旨是看它与顾客的关系，在这方面，P.德鲁克（Peter Drucker）曾有论述：

“要了解一个企业，必须首先知道它的宗旨，而宗旨是存在于企业自身之外的。事实上，因为工商企业是社会的细胞，其宗旨必然存在于社会之中。企业宗旨的唯一定义是：“创造顾客”。

因此，要确定一个组织的宗旨，就得首先确定它现有的和潜在的顾客。在确定现有的顾客时，需要回答下列问题：

1.谁是顾客

（1）顾客分布于何处？

（2）顾客为何来购买？

（3）如何去接近顾客？

2.顾客购买什么

3.顾客的价值观是什么（即顾客购买商品时他或她期望得到什么）

在确定组织的潜在顾客时，需要回答下列问题：

（1）市场发展趋势及市场潜力如何？

（2）随着经济的发展，消费风尚的改变，或竞争的推动，市场结构会发生什么样的变化？

（3）何种革新将改变顾客的购买习惯？

（4）目前，顾客的哪些需求还不能靠现有产品和服务得到充分满足？

在决定组织的宗旨时，需要考虑的最后一个问题是：组织的经营业务是否适当？是否应改变其经营业务？

二、制定方针

方针是指导组织行为的总则，它概述了建立目标、选择战略和实施战略的框架结构。从逻辑上说，方针应来自组织的哲学。例如，小T.J.华森在说明了国际商用机器公司的哲学以后，对该公司的一个方针作了如下概括：

“开放方针——公司的每一雇员都有权力向他愿意找的任何人（包括最高管理层的成员）讨论他所关切的管理活动或决策方面的问题。”

方针有助于确保组织中的一切单位按相同的基本准则来行动，也有助于组织内部各单位之间的协调和信息沟通。

方针的制定受到若干因素的影响。一个重要的因素是联邦、州和地方政府。政府的法规在许多方面制约着组织的行动，诸如竞争（反托拉斯和垄断）、产品标准（安全性和质量）、定价（效用）、雇人方式（公民权）、工作条件（职业安全与健康管理）、工资（最低工资）、会计实务（所得税规章）以及股票保险（证券交易委员会）。为了引导雇员们遵循所有这些法规，组织应制定其方针。

竞争对手的方针也影响组织的方针，在诸如雇员工资、福利及工作条件等人事方针上更是如此。

在制定方针时，需要考虑的一个极为重要的问题是，方针应有助于成功地实现组织的目标和战略的实施。最常见的情况是，方针来自组织的历史、传统和早期的事件。环境状况和组织目标的变化会导致组织方针的重新评价，以确定它们是否仍然适用或应加以改变。

三、长期目标和短期目标

长期目标规定着组织执行其使命时所预期的成果，它通常超出该组织一个现行的会计年度。长期目

标不能含糊和抽象，它是特定的、具体的和可以衡量的结果，如果组织要成功地实现它的使命，就必须取得这些成果。

组织目标因组织及其使命而异。尽管各组织的目标差异较大，但一般不外乎如下几类：①盈利能力；②为顾客、委托人或其他对象的服务；③雇员的需要和福利；④社会责任。大多数组织在建立长期目标时可以考虑以下项目。

(1)盈利能力。用利润、投资收益率、每股平均收益、销售利润率等来表示。例如：

①4 年内使税后投资收益率增加到 15%。

②3 年内使利润增加到 1500 万美元。

(2)市场。用市场占有率、销售额或销售量来表示。例如：

①3 年内使销售总额中的民用品销售额增加到 85%，军用品销售额减少到 15%。

②4 年内使 X 产品的销售量增加到 50 万单位。

(3)生产率。用投入产出比率或单位产品成本来表示。例如：3 年内使每个工人的日产量(每天按 8 小时计)提高 10%。

(4)产品。用产品线或产品的销售额和盈利能力、开发新产品的完成期表示。例如：

两年内淘汰利润率最低的产品。

(5)财力资源。用资本构成、新增普通股、现金流量、流动资本、红利偿付和集资期限等来表示。例如：

①5 年内使流动资本增加到 1000 万美元。

②3 年内使长期负债减少到 800 万美元。

(6)物质设施。用工作面积、固定费用或生产量来表示。例如：

①3 年中把储存能力增加到 1500 万单位。

②3 年内把西海岸工厂的生产能力降低 20%。

(7)研究与创新。用花费的货币量或完成的项目表示。例如：5 年内以不超过 300 万美元的费用，开发一种中价的发动机。

(8)组织结构与活动。用将实行的变革或将承担的项目来表示。例如：3 年内建立一种分权制的组织结构。

(9)人力资源。用缺勤率、迟到率、人员流动率或有不满情绪的人员数量来表示，也可用培训人数或将实施的培训计划数来表示。例如：

①3 年内使缺勤率降低到 8%。

②4 年之内以每人不超过 400 美元的费用对 300 个工长实行 40 小时的培训计划。

(10)顾客服务。用交货期或顾客不满程度来表示。例如：3 年内使顾客的抱怨减少 40%。

(11)社会责任。用活动的类型、服务天数或财政资助表示。例如：3 年内我们对联合行业的资助增加 30%。

一个组织不会在所有这些方面都定有自己的目标。宗教团体和其他非赢利性组织的目标显然与私营企业组织不同。一般而言，凡在其成就和成果直接影响组织的生存和繁荣的那些方面，都需要建立长期目标。

长期目标必须支持组织的使命，而不是与之发生冲突。它应清楚、简洁和尽可能定量化，并且应足够详尽，使组织成员都能清楚地知道组织的意图。长期目标应遍布于组织内所有重要部门，而不要局限在某一领域。不同领域的目标可以相互制约，但它们应协调一致。最后，目标应是动态的，可以随情况的改变而调整。

短期目标是执行性目标，其时限常在 1 年以内，是管理者用来实现组织的长期目标的。短期目标应来自对长期目标的深入评价，这种评价应按照各目标的轻重缓急顺序进行。顺序一旦确定，即能建立短期目标，以实现长期目标。

组织内各部门、各单位的长短期目标应以整个组织的长、短期目标为依据。组织中任何层次的长、短期目标必须从属于上一级的长、短期目标，并与之协调。这样的目标体系就能确保所有目标的一致性(即相互不矛盾)。

一些短期目标的例子如下：

(1)下一年使利润增长 5%。

(2)本年第三季度在德克萨斯州的达拉斯城开设办事处。

(3)本年内使我们教会成员增加 10%。

(4)下一年开设 10 个新的零售商店。

长期目标和短期目标所起的作用都是指明组织实现其使命的方向。

表 3.3.1 战略管理中常用的几个概念

长期目标：	规定着组织执行其使命时所预期的成果，通常超出该组织一个现行的会计年度。
短期目标：	是执行性目标，其时限常在 1 年以内，是管理人员用来实现长期目标的。
战略管理：	涉及到对有关组织未来方向作出决策和决策的实施。它包括两个方面：战略规划与战略实施。
战略规划：	与下述决策有关：规定组织的使命、制定方针、建立目标和拟定达到组织目标的战略。
战略实施：	与下述决策有关：确定实现战略的组织结构、人员配备、领导和激励、监控战略在实现组织目标中的有效性。
组织使命：	包括说明组织的哲学和宗旨。
组织哲学：	为组织将要经营其业务的方式规定出价值观、信念和指导原则。
组织宗旨：	决定组织现在的或打算进行的活动，以及组织现在的或预期的类型。
战略：	说明组织打算如何去实现自己的目标和使命，包括各种方案的拟定和评价，以及最终选定的将要实行的方案。
方针：	是指导组织行动的总则，它概括了建立目标、选择战略和实施战略的框架结构。

第三节 竞争战略

竞争是企业成败的核心所在。竞争决定了一个企业对其行为效益有所贡献的各项活动，例如，革新、具有凝聚力的文化或有条不紊的实施过程等等是否恰如其份。竞争战略就是在一个行业里（即竞争产生的基本角斗场上）寻求一个有利竞争地位。竞争战略的目的是针对决定产生竞争的各种影响力而建立一个有利可图的和持之以久的地位。

竞争战略的选择由两个中心问题构成。首先是从长期盈利能力和决定长期盈利能力的因素来看各行业所具有的吸引力。各个行业并非都提供同等的持续盈利机会，一个企业所属行业的内在盈利能力是决定这个企业盈利能力的一个要素。竞争战略的第二个中心问题是在一个行业内决定相对竞争地位的因素。在大多数行业中，不管其平均盈利能力怎样，总是有一些企业比其它企业更有利可图。

这两个问题中任何一个都尚不足以指导对竞争战略的选择。在有非常吸引力的行业里，一个企业如果选择了不利的竞争地位，依然可能得不到令人满意的利润。与此相反，一个具有优越竞争地位的企业，由于栖身于一个前景黯淡的行业，从而获利甚微，而且即便努力改善其地位也无济于事。这两个问题都不是静止不变的，行业吸引力和竞争地位都在变化着。随着时间的推移，行业的吸引力会增加或减少，而竞争地位则反映出竞争厂商之间的一场永无休止的争斗，甚至长期的稳定局面也会因竞争的变动而突然告终。

行业吸引力和竞争地位两者都是可以由企业来加以改变的，这也正是竞争战略的选择具有挑战性和刺激性的地方。行业吸引力部分地反映了一个企业几乎无法施加影响的那些因素，而竞争战略却有相当可观的力量增强或削弱一个行业的吸引力。同时，一个企业也可以通过对其战略的选择显著地改善或减弱自己在行业内的地位。因此，竞争战略不仅是对环境做出的反应，而且是从对企业有利的角度去试图改造环境。

竞争优势归根结底产生于一个企业能够为其客户创造的价值，这一价值超过了该企业创造它的成本。价值是客户愿意为其所需要的东西所付的价钱。超额价值来自于以低于竞争厂商的价格而提供同等的受益，或提供的非同一般的受益足以抵消其高出的价格而有余。竞争优势有两种基本类型，即成本领先和别具一格。

第四节 关键性问题分析

一、学会正确地提出问题

战略思考过程的第一阶段是正确指出情况中的关键问题。每一个面临问题的人都自然会用自己的方式努力洞察问题的关键。在解决问题过程中，有效的方法是一开始就要以便于发现解答的方式列出问题。

举例来说，假设某一公司加班加点问题日益严

重，导致利润下降，如果我们问：减少加班加点要解决哪些问题？将可能有如下的许多回答：

(1)在规定的工作时间内努力地工作；

(2)缩短午饭时间和喝咖啡休息时间。

一些邀请全体雇员来参加无缺点运动和质量控制小组以便努力降低生产成本。提高产品质量的公司就经常运用这种征求问题解答的方法。大家的意见被集中上来，经过筛选，最后被应用到工作改进中。但这种方法有内在的局限性，它没有指出问题的根本解决办法，而是头痛医头，脚痛医脚。

现在回到上面加班加点的问题上，假如我们设想要从根本上解决问题，那我们就会问：为了完成公司的所有任务，公司的劳动力是否充足？

这一问题的回答只能是“是”或“否”。为了得到肯定的回答，就需要作大量的分析，可能包括将该公司与同行业的公司进行比较，考察每一个雇员的劳动量和自动化程度，计算机化程度以及公司的经济效益的变化趋势。另一方面，在仔细研究了公司的销售记录、每个雇员的利润、直接人员和辅助人员之间的比例，并与其它公司进行比较之后，回答也可能改为否定的，即公司的现有人员并不充足，这就得到了问题的根本解答。解决的办法是，增加人员，应用通常的管理数据就能证明其有效性。如果公司采纳了这个办法，获得所希望的结果的可能性就会增加。用这种方法，理智的分析就可以取代感情的争论。

但是，并非只有这样的提问方式，才能解决问题。我们还可以这么提问：雇员的工作能力能适应他们的工作性质吗？

这个问题的提出与前一个问题一样，可以引伸出可能解决问题的办法。如果回答是否定的，是指缺乏合适的人选，解决的办法将或是培训雇员或是从其它地方招聘有才能的人。相反，如果回答是肯定的，这就意味经常加班加点的症结不是工作性质，而是工作量的问题。因此，解决问题的关键就不会是培训和招聘人才，而是增加劳动力。

如果正确地提出了以解决问题为目标的关键，并且所进行的分析也是正确的，那么即使是用不同的方式开始提问，用不同的途径来寻找解决问题的办法，最后的答案也会是一样的。在任何一种情况中，有关工作性质和工作量的提问都能导致讨论趋于问题的焦点，比较容易得到明确的结论。

强调正确地提出问题，无疑是很重要的。正如在许多建议箱中所看到的那样，训练有素并受过启发要提出正确问题的人，将不会提出一些含糊不清的建议。他们中会产生具体的实质性的意见。

由于抓不住关键性问题，现在太多的高级经理迫使他们自己和下属人员过分忧虑，担心他们的努力以失败或受挫而告终。只有重视和正确掌握关键性问题，才能形成以解决问题为目标的提问。清楚了解已经确定了的问题性质，能造成一种促使人们找到创造性结论的压力。如果关键性的问题未被确定或者问题还没有弄清，富有创造性的思想就不能得到充分发挥。因此，充分暴露问题的要点，换句话说，确定关键性问题，对发现解决问题的办法是至关重要的。在最初阶段，最重要的是通过研究来缩小关键性问题的范围。

二、问题的抽象过程

抽象过程的第一步是运用“脑力激荡术”和征求意见的方法，集中并详细列出公司与竞争对手相比的不利条件。然后将这些条件按它们的共同点归纳成几个要点。

第二步是将有共同特性的现象合并为一类，以每类为单位再次检查并问一下这一类提出了什么关键性问题。在寻找解决问题的办法之前，务必弄清问题产生的根源。这样，抽象过程能使我们看清关键问题并避免过分强调某一因素的重要性。

一旦抽象过程结束，我们必须确定下一步能找到解决问题办法的正确方法。当解决问题的办法原则上确定后，留待完成的任务就是如何拟订详细的行动计划。不管解决问题的办法是多么完美，到付诸实施以前，它是一点用处也没有的。许多公司的经理总想简化确定关键性问题和付诸实施之间的必要程序，跳过中间步骤，直接进行管理的改进计划和具体活动的组织。实际上，即便是最有才华的第一线的经理也不能只通过一个步骤就能使抽象计划变为行动。

三、关键问题图的运用

关键问题图对具有计算机程序经验或在决策时运用决策树的经验的人来说是熟悉的。它的特点是将整个问题分解为两个或两个以上既相互排斥又互相补充的子问题，然后再对这些子问题重复进行这样的过程，直到最后分解出的各个子问题都能比较容易地得到解决为止。运用这种方法，即使原来看起来大得难以解决的问题，也能逐渐地分解为一系列较小的问题。这里的诀窍是，最后的子问题经过人们的努力是可以管理的，其结果也必须是可以确定和

量度的。

例如,某一个公司的产品 A 由于成本上升,竞争力急剧下降。成本必须降低,但怎么降?公司环境和产品 A 的历史发展情况和变化将决定如何来回答这一问题。

战略家决不会不分析客观因素,就简单地凭经验和直觉轻率地得到解决方法,他们会拿出一张白纸,画一张关键问题图。其推理过程如下:

当产品 A 的制造成本过高时,首先应考虑的是产品的设计。如果产品 A 是按现有规格制造,并由于成本过高失去竞争力,那就表明产品的设计水准过高了。但这并不一定表明我们应立刻改变产品设计。在改变之前,我们必须研究顾客的基本需要和爱好,然后估计在竞争中愿意放弃多少市场份额,以及如果按产品 A 的现有实际制造成本以较高的价格出售它会对利润产生什么影响。

如果我们确信产品 A 在萎缩的市场中能赢得比盈亏相抵更多的利润,那么下一个工作重点应该放在扩大销售领域上。例如,可以发动一场较大规模的广告运动,使一部分合适的顾客信服产品 A,以它的高价格代表它的高质量。(富豪、保时捷和奔驰汽车就是用这种方法成功地把它们"高出的"生产成本转嫁给了顾客。)

但是,假如由于固定的价格政策或较小的市场规模使我们未能将产品 A 的高成本转移给顾客,那么在这种情况下,最好的办法是运用价值分析法和价值工程法。目前,这两种方法是每个日本制造商用于日常控制企业经营活动的主要手段之一。使用这两种方法的目的是从价格的角度,考察和分析购进的材料或零部件是否合理,以便制定降低成本和开发新产品的规划。对购进物资进行研究,检验它们的质量和可靠性是否适用于某种特殊产品的设计和功能为价值工程法;检验它们的成本对产品的价格来说是否合理为价值分析法。同样,对生产工程、成本结构和供货一方都要进行类似的检验。

现在回到我们所举的例子上,假设对产品设计费用和市场需求之间的比价经过充分权衡以后,得出的结论是产品 A 停留在目前的设计基础上不可能获利。在这种情况下,价值分析法和价值工程法可以帮助我们形成能使产品 A 在市场上有竞争力的必要条件。

请记住,市场是由产品 A 和它的竞争对手组成的。任何产品都不是在沙漠中或月球上出售;产品价格和它们所服务的一部分顾客是在竞争环境中决定的。如果市场上所有的制造商都生产同样高质量的产品,其销售价格也都较低(也就是边际利润较少),那该怎么办?在这种情况下,如果公司为了降低成本,修改产品 A 的设计,将会遭受惨重损失。比如,即使在技术上已被证实利用塑料外壳代替金属外壳是可行的,新产品也将因其价格低被排挤出市场,原因是顾客已经偏好高质量的产品,在他们看来,低价产品的质量低劣。

然而,价值分析和价值工程的技术不是在真空中安全地使用的。设计人员不可能躲在象牙塔里在不了解市场发生的情况下虚构节省费用的设计方案。在我所描绘的情况中,提高竞争活力的最好办法是找一种最有竞争力的与产品 A 同类的产品,将它们完全拆开并在每一个方面仔细地加以比较:如组合方法、零部件的数目、材料和零部件的质量等等。这可以使公司发现产品 A 的那一部分或那一方面与它较高的成本直接相关。这样,通过运用价值工程法,我们就可以将和竞争者有关的这一部分或这一方面的成本降低,而并不影响产品 A 的市场竞争力。

同时,我们的调查也可能表明,虽然产品 A 的成本已是够高了,但竞争者的产品所用的材料质量还要高,所用的装饰还要好。在这种情况下,我们可能需要改进产品 A 的材料规格或设计,并接受较高的成本。

每一种分析都需要一定的技能和经验,而且只有不断掌握准确的市场信息才能认真着手进行。市场意识强的公司有规律地收集市场信息,定期开展分析。市场意识弱、偶然收集市场信息的公司是不会像他们那样幸运的。如果这些公司也希望每一项分析有可靠的结果,则需要作出额外的努力来填补他们在市场信息方面的差距。

正确的经营战略不可能建立在零碎的知识和片面的分析上。如果这种战略碰巧产生了好的结果,只是一种侥幸或灵感。真正的战略家不依赖它们,而是依赖较可靠的成功诀窍。

第五节　关键因素分析

当资金、人力和时间像今天这样的珍贵时,把有限的资源集中在能决定企业获得成功的关键功能领域是至关重要的。仅仅像竞争对手那样调配资源不会产生竞争优势。如果你能确定你的工业部门的成功的关键领域,并将资源的正确的组合调配给它们,

你就可能使自己处于一个真正有竞争优势的地位。

确定成功的关键因素并不总是很容易的。战略家在处理过程中基本上有两种方法。①尽可能富有想象力地剖析市场，确定市场的关键区隔；②找出是什么因素使盈利公司不同于亏损公司，然后分析两者之间的区别。

一、剖析市场

公司将市场分解成几个主要的区隔，作为集中分配主要资源的第一步。公司的产品由上到下地排列在左边的纵轴上。要注意的是，该公司不是将所有产品都看作同样的产品，而是把它们按大小进行分类。

排列在水平轴上的每一产品系列的不同顾客有其不同的特点，公司就能确定产品市场的各个区隔，并能辨认出那一个区隔具有战略上的重要性。下一步是为关键的市场区隔制定产品——市场战略，并规定实施区隔战略的职责。在制定了战略和规定了实施职责后，公司对每个区隔进行经济论证，也就是计算所建议的战略的资源需要，再把所需要的全部资源加在一起，最后根据公司可以利用的全部资源，修整重点区隔。

二、找出成功者和失败者之间的差别

确认成功关键的另一可能比较创新的办法是找出成功者和失败者之间的差别，以及为什么。以日本铲车工业为例，从顾客的区隔构成来看，它与卡车工业完全不同。占全部卡车销售额的百分之七十的顾客集中在三个工业部门，而铲车的顾客则分散在各个工业部门，卡车的三大顾客购买的铲车不超过全部铲车销售额的百分之三十。

现在假设，有一个制造卡车而且销路很好的公司，试图在销售铲车方面也获得成功。将发生什么呢？仅仅访问卡车三大主要顾客的公司推销员将发现卡车的顾客很少需要铲车。他们还往往会忽视另外百分之七十的市场，因而能销出去的铲车将非常少。另一方面，如果一个拥有铲车销售网络的公司也用同样的方式去销售卡车则也不会成功。尽管他的销售网可能覆盖整个卡车市场，但却没有足够的力量重视三大主要顾客工业部门去赢得占统治地位的销售份额。

如果发现一个销售额很大的铲车公司采用一个完全以销售铲车为目的的销售网络，我们不应感到惊奇，一个既想销售卡车又想销售铲车的公司不可能成功。没有认识这一基本事实的公司会处于可能被知道这一成功关键的竞争对手所击败的危险境地。事实上，一个公司在认识这点后，应马上转向建立专门销售铲车的网络，争取挽救自己。

当然，不同的产业部门的成功关键因素位于不同的功能、不同的领域、不同的销售渠道等等。不同的产业部门在盈利和获得市场份额方面的成功关键因素落在从原材料资源到顾客服务的不同的功能活动线上。例如，原料资源是铀工业的关键，因为低质矿需要很复杂的高成本的加工。由于铀的市场价格在不同的生产者之间没有什么变化，因此，选择铀的资源是最基本的，它决定每个生产者的利润。

相反，在纯碱工业部门，生产技术是关键因素。因为获得同样质量的纯碱，汞制作法的效益要比半渗透膜法高两倍以上。采用后一种方法的公司，无论作多大努力来减少额外成本，也不可能在利润竞争上获胜。因此，当纯碱生产厂选用半渗透膜技术时，等于已经承认在利润上败于竞争对手。

当然，也有例外，有时，国家政府的规定可能改变上述基本情况。例如，为了减少汞的污染，政府对经济上缺乏吸引力的技术给予优惠。

有关成功的关键因素的另一个有趣的例子是电梯行业。至少在日本，没有一个人有足够的耐心愿意在发生故障的电梯里等几个小时。因此，一旦有个公司决定进入这个行业，就自然有义务建立和维持一个费用昂贵的服务网络。可以说，这是一种固定的进入市场费用。服务成本是决定任何一个电梯公司利润率的关键因素。

三、仅确定成功的关键因素还不够

当战略家全力以赴地寻找某个行业或企业获得成功的关键因素时，需要对从原料到产品售后服务的经营系统的全过程进行仔细的检查。

在经营人员心中所有这些因素一般都是错综复杂地搅合在一起的，因此经营的每个阶段都并不是那么清楚。理清整个经营的模式是战略家的首要任务。

但这并不等于说，总体战略必须包括公司运行的每一阶段，从原材料到服务，都面面俱到。试图在管理过程的每一方面都取得决定性优势可能会使各种管理资源都过度紧张。幸运的是，实际上控制一、二个关键阶段一般就足够建立起竞争优势的地位。

有趣的是，通向成功的最有效的捷径看来是较早地把主要资源集中到一个具有战略影响的功能

中,迅速跃入第一流的企业,这是真正切实可行的、有竞争力的。然后,利用这种较早的第一流的地位所产生的利润加强其它功能,使它们也领先于别的企业。当今所有产业部门的主导企业,毫无例外,都是从果断地应用以成功的关键因素为基础的战略开始的。

相反,许多落后的企业,尽管他们的活动与他们的成功的对手表面上有些相似,但由于他们或者没有完善已经找到的成功的关键因素所依存的功能,或者虽然认识到了成功的关键因素,但缺乏充分开拓它们的彻底性和持久性,最后终于被其它对手所击败。

如果仅仅知道成功的关键在那儿,不作有效的努力,预期的结果是不会自动出现的。战略家必须有勇气去赌博、去冒险。这种赌博——即战略决策犹如一个窄门,如果某个公司想在竞争领域、特别是在正面竞争中赢得优势,必须通过这个窄门。

如果你和一个具有相同能力的竞争对手进行竞争,在关键的功能领域作出有效的和持续的努力可能是能使你和竞争对手不同的唯一因素。丰田公司持续地在他的组织中根除浪费,日立公司在全公司范围内改善管理,这些都是在每一个企业经营领域中做得比其它企业好得多的典范。

第四章　经理的应变与危机处理能力

第一节　经理与突发事件和危机

随着科学技术的进步，社会生产力的发展，以及利益群体的多元化，领导活动的时空跨度越来越大，个体中的参变量越来越多，领导对象的诸种构成也越来越复杂。因此，在领导活动中产生一些突发、危急和棘手事件并因此使组织陷入危机，在政治、经济、军事等各个领域，是难免的。正因为如此，如何成功地处理突发事件和危机是每位经理不能回避的问题，也是每位经理必须正视的挑战。处理突发事件和危机，要有高超的领导艺术，所以，经理的任务，就是要在偶然性中发现必然性，在危机中发现有利因素，把握突发事件发生的规律性，掌握处理突发性事件和危机的方法与艺术，尽力避免突发事件所造成的危害和损失，并且能够缓解矛盾，变害为利，推动组织的健康发展。

一、突发事件

什么是突发事件？对于这个问题，仁者见仁，智者见智，一般都以列举基本特点来进行阐释。美国学者丹尼尔·A·雷恩做了简要归纳：

观点一：突发事件就是超越常规的、突然发生的、需要立即处理的事件。

这种观点认为，在日常生活中极少发生的，难以预料其发生的，必须立即处理的事件因为人们准备不足，突然发生时措手不及，比如火山爆发、地震等自然灾害和国家元首遇刺、工人罢工等社会现象。

这种观点的偏颇之处在于把一些有原则、规范可以遵循的问题也看作突发事件。例如，地震是难以预料、突然发生的，但是，不是不能预料的，而且人类已掌握了防震、抗震救灾的基本原则和大量措施来应急，因此，不能称之为突发事件。

观点二：认为突发事件具有四个基本特点：①突然性；突发事件是事物内在矛盾由量变到质变的飞跃过程，是通过一定的契机诱发的，而这个契机是偶然的，因此，突发事件发生的具体时间、实际规模、具体态势和影响深度，是难以完全预测的。②欲望性；除自然灾害导致的突发事件外，其它的突发事件，都有明确的目的性和欲望性，因为人们选择和行为的目标，都是为了满足某种需要。自然灾害事件本身并无欲望性，但是在处理这类事件过程中，人们的欲望性也是很明显的。③聚众性；社会性突发事件，多是由少数人操纵，通过宣传鼓动而把一些群众卷到事件中来，自然性突发事件，也往往危及多数群众的生命财产，关系到一个地区工作的成败，使事件具有聚众性。④破坏性；不论什么性质和规模的突发事件，都必然不同程度地给国家和人民造成政治、经济和精神上的破坏与损失。

这种观点也是把如洪水、火灾等天灾看做突发事件，而且强调了人的因素。

上述两种观点都抓住了突发事件具有突然性和难以把握性，却都忽略了突发事件对组织来说，往往都是以前从未发生过的这一特征。

二、突发事件的实质

所谓突发事件，必须同时具备三个条件：一是突然发生，难以预料，二是问题极端重要，关系安危，必须马上处理，三是首次发生，无章可循。三者缺一不可。地震、火灾等符合条件一和条件二，但不可能满足条件三，不是首次发生，不是无章可循，抗震救灾是有许多原则规范可以遵循的，把一切天灾人祸都列为突发事件是不准确的。

著名管理学家西蒙指出，突发事件的实质，是非程序化决策问题。处理突发事件是一种非程序化决策。

突发事件是首次发生的，无章可循，具有模糊性、重要性，而经理的有限理性和决策结论的“可满足”，或“可行性”，说明这类决策极为复杂而困难。突发事件极端重要，往往关系到组织的安危，经理必须及时控制事态发展以避免陷入危机，说明经理的主要精力都应放在非程序化决策尤其是突发事件的决策上来。

三、百事可乐的“针头事件”

百事可乐与可口可乐几度争抢霸主地位。但在激烈竞争过程中，一次突发事件险些使百事可乐陷入被挤出市场的危机，这就是“针头事件”。

久闻百事可乐清新爽口的威廉斯太太从超级市场买了两筒百事可乐给孩子。回家后，喝完一筒，觉得味道不错，无意中将罐筒倒扣于桌上，竟然有枚针头被倒了出来。威廉斯太太大惊失色，立即向新闻界捅出此事，可口可乐公司也趁机大肆宣传自己的产品，一时间，百事可乐难得有人问津。

百事可乐公司一得到“针头事件”消息，立即采取了措施，一方面通过新闻界向威廉斯太太道歉，并请她讲述事件经过，感谢她对百事可乐的信任，感谢她给百事可乐把了质量关，给予威斯太太一笔可观的奖金以示安慰。还通过媒介向广大消费者宣布：谁若在百事可乐中再发现类似问题，必有重奖。另一方面，在公司百事可乐生产线上更加严格地进行质量检验，并请威廉斯太太参观，使威廉斯太太确信百事可乐质量可靠，并赢得了这位女士的赞扬。

可乐中居然会有针头，这是百事可乐从未遇到的，是几乎不可能的事件，并且发生得如此突然，直接影响到公司的信誉和市场占有率和竞争力。百事可乐公司获取“针头事件”信息后，及时、迅速、果断地推出上述一系列措施，显示出巨大的创新精神，灵活机动地把决策权极大限度地放到事件现场，根据现场情况变化，进行随时决策，缓解了矛盾，打消了消费者的顾虑，刺激了消费者的好奇心，不仅没有使销量下降，反而使购买百事可乐的消费者倍增。由此可见，突发事件的紧迫性与破坏性，要求经理必须采取积极果断的措施，运用领导艺术创造性地处理突发事件，避免组织危机。

四、突发事件——危机的先兆

危机可以理解为：“①潜伏的祸机；②生死成败的紧要关头。”

危机的形成，往往有一个或长或短的过程，并且以某一事件为契机，而突发事件往往是危机的前兆。但是，突发事件及危机又不完全是无法预测和把握的，因为突发事件总是通过偶然的、独特的形式出现，只要经理具有高超的领导能力，善于透过偶然性发现深刻的必然性，并善于运用领导艺术，机敏地处理突发事件和突发事件带来的危机，那么突发事件和危机是可以把握和避免的。

第二节　应变艺术与领导艺术

突发事件与危机常常使领导环境中某些因素发生重大改变，从而使环境对领导工作产生极其不利影响，这使经理决策的不确定性增大，同时，由于突发危机对组织具有突发的破坏性、无序性等特征，对经理的领导能力是个考验，对经理的领导艺术也是一个检验。

领导艺术是一种离开数学领域的才能，它能从大量事物的复杂关系中判断出最重要最有决定意义的东西。这种才能在经理处理突发危机时表现得更明显。我们可以看看国外的著名领导人是如何运用领导艺术处理突发危机的，并从中总结出经理对待突发危机的一些艺术手法以得裨益。

一、一万个电灯泡的赌注——商战危机

日本松下电器公司董事长松下幸之助早年曾在大阪电灯公司工作。他对电灯泡着了迷，为了实现其改进电灯灯头的构想，不惜倾资从事改良的工作，并组成了松下电器公司。不巧公司成立之初，恰遇经济危机，市场疲软，销售困难。怎样才能使公司摆脱困境、转危为安呢？松下幸之助权衡再三，决定一不作、二不休，拿出一万个电灯泡作为宣传之用，藉以打开灯泡的销路。

灯泡必须备有电源，方能起作用。为此，松下亲自前往拜访冈田干电池公司的董事长，希望双方合作进行产品的宣传，并免费赠送一万个干电池。一向豪迈爽直的冈田听了此言，也不禁大吃一惊，因为这显然是一种很不合常理的冒险。但松下诚挚、果敢的态度实在感人，冈田终于答应了他的请求。

松下公司的电灯泡搭配上冈田公司的干电池，发挥了最佳的宣传效用。很快地，电灯泡的销路直线上升，干电池的订单也雪片般飞来。初创伊始的松下电器公司非但没有倒闭，反而从此名声大振，业务兴隆。

对于刚刚创办、家底不厚的松下电器公司来说，一万只电灯泡是个不小的数目。但松下在危机面前敢于孤注一掷、铤而走险，采取破釜沉舟的推销行动，因此震撼了人心，争取了支持者，终于成功。

不同领域的形势、信息都是复杂多变的，要求经理以超群的领导能力来处理非程序化问题。突发事件做为非程序化问题的极端形式，更需要经理有较高的领导素质，在风云变幻的政界、扑朔迷离的商

界、变化多端的战场，以及潜伏着不确定因素的其他领域，对于超常规出现的突发事件和由此带来的危机，运用以创新、权变、当机立断等为内容的领导艺术，获得主动的和满意的处理结果，避免损失或者把损失减少到最低程度。

二、处理突发事件的方法与艺术

处理突发事件是棘手的，哪位领导都不希望这类事件发生。但作为经理，又必须面对客观事实，不能感情用事，不能有任何侥幸心理，必须掌握处理突发事件的方法和艺术，做好应付这类事件的准备。从以上领导人处理突发事件的方法与艺术和处理突发事件的一般过程来看，经理应当重点掌握以下几方面的方法与艺术。

1. 当机立断，迅速控制事态

突发事件的出现，要求经理立刻做出正确反应并及时控制局势，否则会扩大突发危机的范围，甚至可能失去对全局的控制。因此，经理已不可能象正常情况下按程序进行决策论证和选优。突发危机决策活动中，经理的"从容"应是快速反应，果断行动，这是突发事件时效性的要求，也是突发事件决策的显著特征，但并非故意违反常规的决策程序或决策环节，但又必须即刻反应的情形下的明智的非程序化决策行为。

突发事件发生后，能否首先控制住事态，使其不扩大、不升级、不蔓延，是处理突发事件的关键和首战。要达到这一目的，经理可采用：

（1）心理控制法。无论哪类突发事件，都会对人们心理产生相当大的冲击与压力，使大部分人处于强烈的冲动、焦燥或恐惧之中。所以，经理首先应控制自己情绪，冷静沉着。经理以"冷"对"热"、以"静"制"动"，镇定自若，组织成员的心理压力就会大大减轻，并能在经理的引导下恢复理智，利于突发事件的迅速及时解决。罗斯福总统在应付"珍珠港事件"时的镇定自若稳定了人心，并使全国上下同仇敌忾，正是运用了心理控制法。

（2）组织控制法。对于突发事件，运用组织控制法是指在组织内部迅速统一观点，使大多数人有清醒认识，稳住自己阵脚，大局为重，避免危机扩大。如丘吉尔忍痛割爱考文垂、尼克松对飞机被击落的克制都是在迅速对组织成员进行利弊分析，当机立断做出的决策。

2. 注重效能，标本兼治

正因为处理突发事件的首要目标是迅速果断行动，控制局势，这就必然要求突发事件的决策指向必须针对表象要害问题，达到"立竿见影"的效果，首先治"标"，为此而采用的决策方式可以是特殊的，在治"标"基础上，才能谋求治"本"之道。

3. 打破常规，敢冒风险

由于突发事件前途扑朔迷离，犹如处于瞬息万变战场的军队，需要强制性的统一指挥和力量凝聚。同时，在突发事件决策时效性要求和信息匮乏条件下，任何莫衷一是的决策分歧都会产生严重的后果。所以，对突发事件的处理需要灵活，要改变正常情况下的行为模式，由经理最大限度地集中决策使用资源，依决策经验或采纳某建议，迅速做出决策并使之付诸实施。

4. 循序渐进，寻求可靠

在处理突发事件时，经理固然要有冒险精神，但也要倾向于选择稳妥的阶段性控制的决策方案，以保证能控制突发事态的发展。经理在信息有限的条件下采用反常规的决策方式，并对决策后果风险进行预测和控制时，需回避可能造成不必要波动的方案，同时注意克服急于求成情绪，因为突发事件的表象固然可以迅速得到控制，但其根本的处理则需要在表象得到控制的阶段上进一步决策。

第三节　意料之中与意料之外

突发事件是突然发生的无章可循的首次出现的事件，总是通过偶然的形式出现，令人难以预料、措手不及，但又关系到组织安危，不得不处理，而且还要处理好。相对于组织的日常工作来说，突发事件实属意料之外之事，但在这种偶然性、意料之外的背后，总是有着深刻的必然性在起作用。从这个意义上说，突发事件是可以把握的。突发危机对经理领导能力是个考验，在给经理制造困难的同时，危机也是挑战和机遇，如果经理善于抓住机遇，以创新思维与行动迎接挑战，那么经理将能避免突发事件造成的危害和损失，提高领导效能，推动组织发展和社会进步。

一、例外管理与意料之中的常例

例外管理最初由泰勒（F·W·Taylor）提出，指最高管理层将日常发生的例行工作，拟就处理意见，使之规范化（标准化、程序化），然后授权给下级管理人员处理，而自己主要去处理那些没有或者不能规范化的例外工作，并且保留监督下级人员工作的权

力的一种管理制度或原则。实行这种制度,可以节省最高管理层的时间和精力,使他们能集中精力研究和解决重大问题,同时使下属部门有权处理日常工作,提高工作效能。

例外管理由管理学引入领导学,也就是指领导人应将主要精力和时间用来处理首次出现的、模糊随机、十分重要需要立即处理的非程序化问题。而对于决策对象反复出现的,决策者已有固定的或例行的程序来处理的问题,即常例,由于在经理意料之中,控制范围之内,所以,经理往往可以把这些常例的处理办法程序化,授权下属去处理,但并非经理就不处理程序化决策了。因为程序化决策与非程序化决策的界限不是绝对的,程序化决策在一定条件下可能转化为非程序化决策,经理就需要善于分辨事件是否常例,或是否在意料的度之内,在此基础上采取相应措施进行决策。

二、突发事件出乎意料的原因

西蒙说非程序化决策“新颖、无结构、具有不寻常的影响”。突发事件是首次出现的,无前例可循,没有一般原则作直接依据,是非程序化决策的最典型表现,相对于经理曾经处理过的,比较熟悉处理方法和程序的常例工作,确实是意料之外的事情。

突发事件往往是事物的内在矛盾由量的逐渐积累发展到质的飞跃的过程,但突发事件作为一种质的突变,是通过一定的契机诱发的,而这种契机以什么方式出现,什么时候出现,则是偶然的,有时不是人们所能看准的。这也就决定突发事件发生的具体时间、态势和影响深度、实际规模,是难以完全预测的。因此,经理应当在处理意料之中的常例问题过程中,具备“防火”意识,即假定“危机”不可避免地随时存在,那就必须具备防火于未燃的思想和措施,平时对此做积极学习和探讨、充分发挥想象力和智慧,并假设各种危机到来时的应对策略,一旦危机来临,就会临危不乱,力求减少损失,保持组织利益和树立新形象。

三、突发事件=机遇

处理突发危机是棘手的,具有很大的风险性,哪位经理都不希望这类事件发生。但正因为突发事件的处理具有风险性,是经理领导艺术高低的检验尺度,因此,突发事件对于有着高超领导艺术的经理来说,不仅仅是个危机,更是一次机遇和挑战。

四、“要迅速查明原因”——处理突发事件的误区种种

突发危机出人意料,是一种典型的非程序化决策,处理突发危机的领导艺术就是非程序化的决策艺术,也是更困难更复杂的非程序化决策艺术。我们知道,许多非程序化决策尽管复杂、困难,但可以从容处理、仔细论证,而突发危机则不同,有时原因还来不及查明就要求立即处理。

有人认为,处理突发事件首先要临危不惧,要迅速查明原因,对症下药。临危不惧是对的,迅速查明原因却不现实,甚至是不可能的。如突然发生公民聚众闹事,首先是平息事态而非保持事态更非扩大事态。查明原因后再处理会是什么结果呢?这正是处理突发事件的困难之处,未查明原因先处理,未找到病根先下药。常规的办法对于突发事件是不适用的。

今天的信息社会中,突发事件与信息同样具有时效性,信息利用得及时,就会转化为金钱,利用得不及时,信息就是废纸,如果用常规办法,走完请示、研究、论证的查明原因程序,追求稳妥,会是什么结果呢?既使是用了相对“迅速”的速度,那也会因时过境迁对突发事件无能为力了。因此,对于意料之外的突发事件要具有深刻的洞察力,抓住其中意料之内的因素,把危机作为机遇、作为挑战,以创造性的领导艺术解除危机。

第四节　缓解矛盾,变害为利

突发事件实质上是矛盾激化的产物,因此,经理处理突发事件时,必须采取机动灵活、超乎常规的程序和办法,在控制事态、缓解矛盾之后,迅速查明导致突发危机的原因,对症下药,化害为利。

一、致人死亡的“安眠药事件”

美国一家著名制药厂生产的安眠药因效果显著、信誉良好,深受消费者欢迎。市场占有率很高。但一次突发事件差点使该制药厂关门。

一位长期服用该安眠药的消费者在头一天晚上从安眠药瓶中取出两片药吃后真的就此长眠了——他死了。死者的家人一纸诉状要求制药厂赔偿。新闻界将此事披露后,制药厂安眠药在市场上无人敢买。制药厂在危机面前,采取了迅速有效的方法,不仅化解了矛盾,而且使产品得到改进,更具竞争力。

制药厂经理首先通过新闻界表示对此事件感到

震惊和不安，向死者的家人表示道歉和抚慰，并表示不管死者是否因安眠药作用致死，制药厂都将负责死者善后事宜。接着，制药厂真诚地请求对死者胃液和死者服用的安眠药及装安眠药的药瓶进行化验。通过化验发现，死者服用的药片不是该制药厂生产的安眠药，而是治其它病的药，并在安眠药瓶中发现了这种药片。原来是死者的一位亲属将药装在空的安眠药瓶中却忘了告诉死者，导致死者误服身亡。制药厂立即通过新闻界发布了这一消息。然后，制药厂为防止类似情况再发生，提出了改进安眠药瓶的设想。经过紧张研制，新型安眠药瓶在打开后不能再封，消费者在服用完药后不能再用来存放其它药，使安眠药既可安眠又确保安全。新瓶装旧药，在市场上顿时倍受青睐，不仅赢得了原有市场，而且扩大了该安眠药知名度，市场占有率比突发事件前有了显著上升。

二、吃几片退烧药只能消除“发烧”症状

突发事件来得突然，好比人突然感冒发高烧一样，这需要立即吃退烧药来抑制“发烧”症状，然后再进行仔细诊断，对于突发事件，也需要首先“退烧”，即缓解矛盾，控制事态。

控制事态使其不再扩大不是事件的真正解决，只是危机处理的开端。重要的是利用控制事态后的有利时机，千方百计地掌握事件的各种情况，透过表面现象看本质，据此创造性地解决问题，化害为利。

突发事件是非程序化的问题，在对组织造成威胁的同时，无疑也对经理提出了挑战。有着高超领导艺术和领导能力的经理是能够机敏地抓住机遇，化解矛盾，变危机为机遇，为组织的发展做出贡献的。

三、准确找到突发危机症结

真正彻底地消除因突发造成的危机，需要在控制事态后，及时准确地找到突发事件的症结，才能对症下药，医治根本。突发事件具有信息不完全性，因此，它的根本原因更具隐蔽性，对组织也更具威胁性。所以，经理必须在超常的情况下进行超常思维和运作，运用一切可行的手段，及时准确地掌握大量的现象和事实材料，予以分析，以化害为利。具体方法有以下几种：

1. 收集事实

(1)公开调查法。事发后立即组织力量深入现场，掌握事件过程的全部显露情况，不遗漏重要情况和细节，尽量抓住事件的薄弱环节和暴露之处进行调查，发现问题。如“安眠药事件”，制药厂用的就是公开调查法。

(2)间接调查法。一般地说，第三者观察和提供的情况较为客观和准确，因为他们与突发事件没有直接的利害关系，能够客观公正地分析和反映情况，因此，这种方法不仅能够通过间接渠道获取很多有价值的情况材料，而且还能了解到第三者即中间力量的思想倾向和活动情况。

2. 确定事件的性质

控制事态后，就收集到的信息，准确地确定事件的性质，是处理整个事件的关键性工作。经理需要在全局角度分析和认识突发危机各种现象间和现象背后的因果联系。并在此基础上，认准制约整个事件的根本矛盾，确认事件性质。找到了焦点问题，就找到了事件的关节点，才能化害为利。“安眠药”事件中，制药厂就是当机立断，就掌握的信息，立即组织人员进行化验，找出了事件关键，虽然责任不在己方，但是，制药厂还是认真处理，并改进药瓶设计，从而达到了化害为利的效果。

3. 决策的制定

事件的原委及性质确定后，经理必须在控制事态的基础上迅速制定决策，扭转危局。制药厂也正是先通过新闻界表明自己态度，稳住了恶劣影响扩大的局面，而后迅速决策，采取针对性和可行性措施，彻底缓解矛盾，化危机为有利的。

四、化害为利之术

将危机化为有利，是非程序性问题，是对经理领导能力的挑战。突发事件正是检验领导艺术高低的检测剂，作为经理，化害为利的法宝仍是领导艺术。这种领导艺术是临危而不惧，快刀斩乱麻，机动而灵活。这是经理经验、直觉、思维在极短时间内的充分调动与展现。因此，经理欲在突发事件到来后，及时缓解矛盾，化害为利，还是要具备高超的领导艺术，善于抓住机遇，从偶然性中寻求必然性，扭转危局，并及时决策和总结教训。

第五节 处理突发事件的原则

突发事件的突然性、重要性、首次出现的无章可循性，使它必然成为经理必须面对的非程序化决策。西蒙对非程序化决策提出的两个准则也适用于突发事件的处理，而且，对经理的领导艺术水平提出了更高要求。

一、心理因素——处理突发事件的基础

经理不仅要进行常规决策——这部分工作往往可以交给管理者去做——更重要的是,他们还必须亲自作出非程序化决策。对突发事件在短时间内作出快速处理的应急决策,作为非程序化决策的极端典型,是以一定的心理因素为基础的:①学习。人能够概括过去的经验,通过知识的传递和理论的推断,或采用试验的方法,对特定抉择可能产生的后果作出估计。②记忆。人能够将为解决某一问题所收集的信息及由此导出的结论储存起来,以便在以后发生同类问题时作出新的决策。③习惯。当人们需要采取适当行动时,不必再有意识地进行决策而能对同样的刺激和同样的情况产生相同的反应,这就是习惯。它能帮助符合目的的行动方式持续下去。只要这种习惯对实现目的来说是合理的,它就能对合乎目的的行动起有益的作用。

这些心理因素是处理突发事件的心理基础,对突发事件的处理起着推动或阻碍作用。如果经理以知识、经验为基础,善于打破习惯,创新思维,那么,经理就能凭借以直觉、想象力和创造性为主的领导艺术处理好突发事件。

二、避免对西蒙二原则的误解和误用

一些经理在处理突发事件时,能够果断决策,但不是针对性的立断。他们也知道"有限理性原则"和"满意原则",但是却曲解了西蒙的意思,急于求成,以个人主观价值判断代替了突发事件本身的价值判断,从而使自己陷入没有选择余地的"霍布森选择"。托马斯·霍布森是16世纪英国剑桥地区的驿站老板,当年的驿站都向顾客出租马匹。这位老板非常爱自己的马,还有个怪脾气,坚持要按固定的顺序轮流出租他的马。主顾们虽然不能自己挑选满意的马,但也只能将就了,否则就一天没马骑。因此所谓"霍布森选择"就是只有一个方案、没有选择余地的"假决策",这是经理决策的大忌。因此,不能把"有限理性"和"满意"原则当成是经理在处理突发危机的关头拍脑袋,灵机一动的决策就是满意的,这其实是一种领导艺术不高或没有领导艺术的表现。经理还是应当在已有知识、经验基础上,运用直觉、想象力、创新思维,找出尽可能多的方案进行抉择,以"有限理性"求得"满意"结果。

三、明知是虎穴,也要往里跳——经理处理突发事件要敢于冒风险

突发事件本身信息不完全,又关系重大,需要紧急处理,因此,处理突发事件的非程序化决策具有很大的风险性,处理结果对危机的作用难以预测。这种处理结果的风险性要求经理具有处理突发事件的能力和必须把握相应领导艺术,因此,经理个体的政治素质和能力素质对处理结果的风险性起着决定性作用。

处理突发事件的非程序化决策具有很大的风险性。因此,经理的政治素质和能力素质起着决定性的作用。经理要具有探险家的胆识,敢冒风险,敢当风险的精神和能力。

1.领导要有政治品德,既有胆有识又有高度负责的责任感

有高尚的政治品德和高度负责的责任感,经理才能把握全局,从战略高度处理突发事件,沉着稳健应付危机。

有胆有识,经理才可能以其大智大勇,在处理突发事件过程中,巧妙安排,抓住时机出奇制胜。

2.经理要有能够冒险的能力

能力所涉及的因素复杂得多,知识、技能、智力、智慧以及情感、意志等心理因素都起作用。在这里,经理之所以敢于冒风险是在有着丰富知识的基础上的厚积薄发,经理的想象能力尤其重要。处理突发事件的决策是全然没有把握的、难度最大的决策,进行这种决策比其它非程序化决策所承担的风险要大得多,经理必须具有预言家的想象,充满乐观和自信,从对立思想的交锋和不同观点的碰撞中及时、果断、慎重地决策,这样,既便是"摸着石头过河",也一定能到达彼岸。

第六节 经理领导艺术与应变素质

医院院长非要由名医来当吗?汽车制造厂厂长非要精通汽车零部件制造的技师来当吗?什么是真正的"内行"领导?经理对模糊、随机事件进行非程序化决策的能力,除领导经验外,主要依靠"判断力、直觉和创造力",即高超的领导艺术。而高超的领导艺术则来自经理的特有素质。任何层次任何部门的经理都应具备多方面的素质,才能成为合格的经理。

一、电子专家任总经理的电子公司倒闭析因——什么是“内行”领导

美国著名的电子专家W·肖克利是晶体管的发明人，诺贝尔奖金获得者，为电子技术的发展做出了巨大贡献。1956年，雄心勃勃的肖克利在硅谷成立了以他自己的名字命名的公司——肖克利电子公司，自任总经理。然而，在这位深谙电子专业知识的专家“内行”领导下，不到两年公司就倒闭了。难道他不是“内行”吗？为什么电子专家“内行”领导，公司反而失败了呢？原因就在于，他并不是真正的“内行”领导。

电子公司总经理的“专业”是领导，而不是电子专业；医院院长的“专业”是领导，而不是医学；汽车制造厂厂长的“专业”是领导，而不是汽车。只有掌握管理、领导等软科学的专业知识才适合当领导，因而，只懂电子，只懂医学，只懂汽车仍然是外行。

所谓的“内行”领导实际上是对领导素质的要求。领导的职能就是制定决策和推动决策的执行，这就是经理在现代的纵向社会分工中的地位、社会作用。因此，在现代社会中，领导作为一种分工要求其具有决策能力和组织能力。

二、社会学家在法国“走红”——经理领导艺术的贫乏

1.“提出问题的社会学家”比“解决问题的咨询专家”有用

在当今社会，经济学家似乎更有用武之地。从政府决策到企业发展战略，都免不了要去征求经济学家的意见。但是，近年来法国几家大企业在遇到“危机”时，没有马上去征求经济学家的意见，而是请一些社会学家来调查研究，寻求对策。

1986年底，法国国营铁路大罢工达6周以上，全国交通几乎瘫痪。一些社会学家在对机车库的铁路职工作了调查后，发现铁路公司领导对职工的思想和实际问题一无所知，双方无法沟通。他们的调查报告得到了大多数人的认同。事后，铁路公司领导承认公司的问题来自组织不善及官僚主义，接受了社会学家的建议，公司管理开始有所好转。

法国航空公司去年陷入经济与社会危机，公司领导先请了许多经济咨询机构的专家来诊断。问题很明显，工资成本太高，人员过剩，但工会力量强大，动不动就罢工，问题不好解决。他们最后又请社会学家来调查，因为他们认为“提出问题的社会学家”比“解决问题的咨询专家”更能发现问题的症结。其实，社会学家发现的问题与经济学家并无多大差别，但他们针对特殊情况提出了特殊的建议。法航总裁根据他们的建议，采取了“谈心”方法，与公司的职工逐个地交谈，开诚布公地讲明公司的现状，说明如果不改革，不做一定的牺牲，公司就可能面临破产或私有化的危险。最终，他的改革建议在公司举行的投票决定中，得到了近70%职工的支持。他改组了法航结构，裁减了一些中层管理人员，组成了一些上下沟通的工作团体，甚至降低了一些工资，最后又决定把法航与国内航空公司合并，终于使法航公司有了起色。

2. 呼吁改善领导方法，社会学家“走红”

对那些实力雄厚的法国大企业来说，财政和技术问题都不难解决。但是，企业的问题归根到底是人的问题，而处理好人的问题是领导决策得以实现的关键。如果仅按微观经济学的道理，成本高了就裁人，全然不顾人的思想工作，那么引起的社会骚动等因素可能会让企业和国家都付出更大的代价。因此，法国企业在解决人的问题、特别是群体人的问题上，也开始求助于社会学家们的见解和他们提出的方法。

以写《官僚主义现象》和《堵塞了的社会》而闻名于世的法国社会学家克罗齐埃最近指责法国社会的瘫痪来自那些大机构、大集团的呆板僵硬和固步自封，他呼吁法国领导人找出改变社会上层思想僵化的办法。然而，迄今一般都是在事故爆发之后才想起社会学家，似乎他们是解救这些“社会性”危机的“救火队员”。对此，社会学家们很有意见。他们自认为对社会问题有战略眼光，能预感社会气候的变化，所以他们认为老板和政治家们应该事先征求他们的意见。这种呼吁得到了一些企业与政治领导人的赞同，于是，社会学家在法国“走红”。

社会学家之所以在法国得以走红，一方面说明法国一些领导人思想僵化，陷于一种思维定势，缺乏创造性和灵活性，领导人的领导艺术极其贫乏。另一方面说明，领导艺术是领导素质的反映。领导艺术是领导必备素质的综合表现，领导艺术低，经理就容易固步自封，其素质也就不高，领导艺术高，那么经理就会根据客观环境的不断变化，灵活机动地决策，领导素质也就比较全面。

三、高尚＋“破坏今天”＋“T”型知识结构：经理特有素质

1. 超人的品德

对经理的素质要求是多方面的，但品德素质始终是首位的。所谓超人的品德就是经理的品德必须超过被领导的下属，越是高层，品德要求越高。这是因为：

（1）经理的品德直接影响着经理的决策心理和决策行为。经理的决策能力不仅取决于他的才智，而且取决于他的品德。对决策信息分析，对非程序化问题进行决策和领导艺术等无不涉及经理的主观能动性。非程序化决策是领导决策的重要内容，越往高层比重越大，非技术部门的比重又高于技术部门。非程序化决策的无章可循、结论不是一个，实践检验又非立竿见影的特征，是对领导，特别是高层领导品德特殊要求的最重要的原因。

（2）经理的品德直接影响着其推动下属实施决策的效果，即影响着下属执行决策的心理和行为。经理的品德，特别是高层次的政治品德，是无声的命令，比有声的行政命令要起更大的作用。可以说，领导的决策艺术和发动艺术首先取决于其品德，自身不正，就不能指望能发动他人去执行决策。新加坡前总理李光耀一直反对让他儿子当总理，唯一的理由就是避免“无声的反对”。

2.“T”型知识结构

经理要真正成为“内行”的领导，必须具备“领导知识”。所谓“领导知识”，就是经理必须具备的知识素质，即“T”型知识结构，也就是一般所说的通才型知识结构。“T”型是用字母“T”来形容，上面一横是指经理知识的广博性，下面一竖是指经理应有的以软科学为主的专业知识。

（1）广博的知识。人的知识结构有专才和通才之分。所谓专才就是掌握一两门技术专业的知识和技能的专门人才。除此以外，还掌握邻近学科知识、哲学、自然科学、社会科学的一般知识，特别是现代科学技术的一般知识的就是通才。

通才型知识结构的特点是既有精、深的专业知识，又有宽广的知识面，基础扎实。领导人的知识结构原则上必须是通才，而不能是专才。否则就不宜担任领导，肖克利现象正说明了这一点。所以，美国有人做过调查，问企业领导人最需要什么知识，“倒退20年，让你回到学校学习，你准备学什么？”绝大多数人的答案是“什么都学一点”。

（2）专业知识必须是以软科学为主的知识。所谓软科学是相对于硬科学而言的，传统的能够精确定量又有严格因果关系的硬科学，如工程技术、数学、物理、化学。而软科学则是不能精确定量又没有严格因果关系的，不能用传统的数学方法和逻辑方法来处理的科学，如管理科学、心理科学、领导科学、社会科学等等。而领导的非程序化决策正是需要这些科学。

因此，经理要有通才型的知识结构，而通才型的知识结构也不一定适合当领导，还得看其专业知识，只有掌握管理、领导等软科学的专业知识才适合当领导。而领导和管理中的决策和发动是经理和管理者的职能，是他们的特殊本领，只有软科学才能获得这个本领。没有这个本领，技术专家、科学发明家都不行。

3.“破坏今天”的创新意识与发现型智力结构

智力和知识是不同的，知识是指实践经验和理论知识，是人类认识世界的结果。智力是指聪明、智慧，是人类认识世界和改造世界的能力，或者说是获得知识和运用知识的能力，即人的创造力。

思维能力是人的智力——聪明智慧的重要方面，有逻辑思维能力和非逻辑思维能力之分。逻辑思维是借助概念并根据一定的逻辑规则、程序进行推导的常规性、再现性思维。非逻辑思维是借助直觉、想象、超越（不拘泥、不束缚）一切逻辑规则和程序、一切原理原则、公理公式，在信息不足的情况下提出新思想、新观念。其特征和逻辑思维恰恰相反：①不要求前提真实、充分；②不受逻辑规则的约束；③结论具有或然性，但具有创造性、发现性。因此，非逻辑思维能力强、想象力丰富，善于提出新思想的人才称为“发现型”。

经理是决策者，不是执行他人决策，更不是执行中的操作者；决策就是提出新思想、新设想，中外历史上许多著名决策，在军事、政治、经济和科学技术各个领域，无不是借助想象力，甚至违背常识、不顾权威、公理提出的创造性设想。如贝尔电话公司总裁费尔的“贝尔实验室的宗旨”是“摧毁本公司的现有技术和现有产品”。日本索尼公司创始人之一井深的“日日创新”秘诀而采取的电子技术的“小型化、民主化”等决策都是以想象力为基础的、非常规性的创造性思维。

经理的聪明智慧表现为强烈的创新意识，创造动机，只有独立思考，不受约束和强烈的进取精神和创新意识，如贝尔公司的“破坏今天”意识，才能有所创造，才能灵活决策。

经理还需要具有一定生理素质和其他素质，但上述三个素质是经理必须具备的特有素质。在这些素质基础上，经理在领导活动中才能运用高超的领

导艺术来处理模糊、随机事件，进行非程序化决策，搞好领导工作。

四、强生公司：妥善处理“泰莱诺尔”中毒事件

在企业发展史上还没有一家企业在危机处理问题上像美国强生制药公司那样获得社会公众和舆论的广泛同情，该公司由于妥善处理“泰莱诺尔”中毒事件以及成功的善后工作而受到人们的称赞。1982年9月29日和30日，在芝加哥地区发生了有人因服用含氰化物的“泰莱诺尔”药片而中毒死亡的事故。在此以前，该药控制了美国35%的成人止痛药市场，年销售额达4.5亿美元，占强生公司总利润的15%。起先，仅3人因服用该药片而中毒死亡。可随着消息的扩散，据称美国全国各地有250人因服用该药而得病和死亡，一下子成了全国性的事件。

强生公司经过对800万片药剂的检验，发展所有这些受污染的药片只源于一批药，总共不超过75片。最终的死亡人数只有7人，且全在芝加哥地区。为向社会负责，该公司还是将预警消息通过媒介发向全国，随后的调查表明，全国94%的消费者知道了有关情况。

强生公司后来重新向市场投放了这种产品，并有了抗污染的包装。由于强生公司成功处理了这一危机，它获得了美国公关协会当年颁发的银钻奖。事故发生后的5个月内，该公司就夺回了该药原所占市场的70%。在这一事件中，公司针对消费者发起了一场表明自己的立场、显示其社会责任心的传播运动。那么他们是怎么做的呢？

“泰莱诺尔”案例成功的关键是因为有一个“作最坏打算的危机管理方案”。特别有意思的是，这一危机管理方案的原则正是公司的信条，即“公司首先考虑公众和消费者的利益”。这一信条在危机管理中发挥了很好的作用。

为维护其信誉，据说强生公司在很短的时间内就回收了数百万瓶这种药，同时花了50万美元来向那些有可能与此有关的内科医生、医院和经销商发出警报。当时的《华尔街日报》报道说：“公司选择了自己承担巨大损失而使他人免受伤害的做法。如果它当时昧着良心干，将会遇到很大的麻烦。”顺便说一句，那时美国政府和芝加哥地方政府以及其他地方政府正在制定新的药品安全法，强生公司看到了这个营销好机会，并且果断采取了行动，结果在价值12亿美元的止痛片市场上挤走了它的竞争对手。它是医药行业对政府要求采取“防污染包装”以及美国食品和医药管理局制定的新规定作出积极反应的第一家企业。

强生公司一边从市场上回收“泰莱诺尔”药，一边表示其对消费者健康的关心，而这正是消费者所希望的。如果它当时竭力掩盖事故真相，将会犯很大的错误。

强生公司由于采取果断决策，实施“作最坏打算的危机管理方案”，全部回收了它在芝加哥地区的“泰莱诺尔”药而获得人们的称赞；它也由此夺了回了它的市场。当时若不这么做，企业会因人们对中毒的歇斯底里心理而遭受巨大损失，且这种损失是很难弥补的，因为人们对企业失去了信任。

美国第二舆论调查公司的负责人伦纳德·斯奈德博士曾指出：“对药品的全部回收是一个深谋远虑的营销决策。当今盛行的市场营销做法，是把利润与消费者的利益联系在一起，而不是过去的把利润仅看成是销售的结果。不幸的是，大多数美国的国内公司和跨国公司现仍视其销售和获取利润的活动为营销战略。”

五、联合碳化物公司：面对“博帕尔惨案”

博帕尔事故是一个典型的危机事件。事故的严重性及其所造成的恐慌令全球震惊。美国联合碳化物公司在事故发生后所需处理的问题，与任何一个组织面临危机时所遇到的问题都是一样的。它是一场人类的灾难。

1984年12月3日午夜后不久，一些有毒的气体从印度博帕尔一个地下储藏罐中泄漏出来，慢慢地形成一块致命的白云，覆盖了周围25平方英里的土地。凌晨时，已有1200人死亡，20000人中毒。大部分死者是在睡梦中让毒气侵入了他们的肺和血液中，结果窒息死亡。这种毒气是印度农民和果农所用杀虫剂的基本原料，由美国联合碳化物公司印度分公司的一家工厂生产。

当位于美国康涅狄克州的公司总部得到灾难消息时，它立即向全世界各地的分公司发出指令，停止该种气体生产和运输，并且派出一个由1名医生、4名技术人员组成的小组赴印度调查事故原因。第二天，公司董事会长沃伦·安德森冒着被逮捕的危险飞到了印度博帕尔作第一手调查。到12月7日星期五那天，总共有超过2000的当地居民死亡，另有20000多人因中毒得病。

一时间，新闻媒介的记者、环境组织的代表、政

治家、毒气专家都介入了这场灾难。有关博帕尔事故的报道在几小时里就出现在报纸的头版，成了头条新闻，电视广播也在主要的新闻节目中对事故进行专门报道。整整一个多月，这一事件成了新闻报道的热点。

当时，人们提出了一大堆问题，但在最初的几天里联合碳化物公司的管理人员并不可能马上找到答案。结果，不少记者在新闻稿里就开始猜测有关事故的原因、工厂安全系统的设计情况、致命化学品在人口密集地区进行生产的问题、可能出现的大规模索赔以及公司应该承担的责任等等。虽然这些猜测得不到确认，但它们还是成了报纸上的头条新闻，联合碳化物公司为此付出了代价。

尽管博帕尔灾难是一个突发性的事故，但事实上还是有可能抓住处理危机的主动权。联合碳化物公司基本上做到了这一点，危机当天它就在康涅狄克的一家饭店举行了新闻发布会，那天新闻发布会的会议大厅里挤满了记者，到会的记者们提出了许许多多的问题，当然大部分是带有猜测性的。当时的情况非常紧急，记者们都被要求要尽快报道这起事件。

联合碳化物公司能告诉记者们的就是公司正向印度方面提供帮助，如送去医疗设备和防毒面具，派出医务人员等。最后公司宣布它正派去一个技术专家小组检查工厂的情况并调查事故的原因。

从总体上看，联合碳化物公司基本上摆脱了被动的地步，逐步赢得了主动权。

六、“宝莹”牌洗衣粉：危机的妥善处理

1983年中期，传统的“宝莹”牌自动洗衣粉纷纷从超级市场的货架上消失，它成了人们改变洗衣习惯和技术发展的牺牲品；取而代之的是一种更便于洗涤的新型超浓缩加酶“宝莹”牌新型全自动洗衣粉，利维兄弟公司企图以此来获得产品在市场上的更大份额。

公司确实在一段时间里获得了成功，这种低泡洗衣粉在市场上的占有率由38%上升到了50%。但不久报纸和电视纷纷报道这种新型洗衣粉会导致皮肤病，于是消费者们开始撤离。尽管皮肤病专家经过独家试验证明该洗衣粉并不是皮肤病的凶手，可利维公司对这一问题的辩解，却产生了意想不到的坏结果。问题的症结在于：

(1)公司推出新配方但未对此作任何解释；

(2)越来越多的消费者对生物型洗衣粉有顾虑。

针对该问题，第一个威胁来自英国《卫报》上的一篇报道，它声称全国皮疹学会已不再推荐这种洗衣粉。

《星期日镜报》也提醒大家：“洗衣的日子请注意选用洗衣粉。”第二天《每日镜报》声称：“该洗衣粉会使人发痒。”于是这种洗衣粉的市场份额骤降。

研究表明，大多数人并不相信他们所读到的文章中的观点，但他们需要得到担保。于是公司展开了一个公关活动，他们向住家散发宣传传单，称“已有500万家庭妇女认为新型的‘宝莹’牌全自动洗衣粉是当今最好的洗衣粉”；各大报的广告也对该产品赞不绝口并欢迎大家提出批评；许多赞誉该产品效果的信件出现在10个地区的宣传传单上。

公司在电视上也采取了同样的方法，如：将家庭妇女的赞誉编入产品介绍中，由皮肤病专家发表了试验结果报告，称“0.01%的皮肤病患者可能有与使用新型‘宝莹’牌全自动洗衣粉有关”，“与其他同类产品相比，它的这种百分比要小得多。”

同时利维兄弟公司对外宣告：原来的洗衣粉将更名为“原非生物型‘宝莹’牌自动洗衣粉”，因消费者的需要重新投放市场；而新型的“宝莹”牌洗衣粉将明确表明为生物型。于是该产品又重新占领了市场。

安排皮肤病专家进行独立试验在这个案例中起了关键性的作用；同样重要的是调查研究。很自然利维兄弟公司假设人们相信他们所读到的报道，如全国皮疹学会指责这种产品，而后在调查研究为公司的反应战略提供了有力的线索的思路：公众需要担保。一般来说，在危机中往往容不得人们有太多的时间做调查研究，长时间的危机除外。可在正常的商务活动中可以定期开展调查研究工作，这能提供人们对公司、行业、产品和服务看法等许多非常有价值的信息，也可由此发现潜在的危机迹象，并得到更多有利于竞争的数据。

第五章　经理的用人能力

第一节　经理目标靠别人来实现

领导活动有什么特点？它和艺术家、科学家、工程师的行为模式有何区别？前者的答案是经理的个人行为不能直接实现决策目标，即领导行为与决策目标之间联系的间接性。而后者的答案则是行为与目标之间联系的直接性和间接性的区别。由此引申出用人在领导活动中的重要地位。

一、“经理不同于科学家、艺术家”——领导行为与目标联系的间接性

A·西蒙说，“长官”是决策者，而真正“开枪打仗”的则是士兵。就是说，没有士兵，“长官”的决策是无法实现的，“士兵”的行为即经理的下属的行为成为实现领导目标的中间环节，或叫中介。因此，领导行为与目标之间联系的间接性是领导行为模式的本质特征，也是西方领导学十分重视用人的理论依据和客观基础。

对领导行为模式的特征，尼克松在《领导人》一书表达得较为清晰：“在单一领域内干得好就可以人才出众，不需要领导别人。作家、画家、音乐家不领导别人，同样能搞艺术。发明家、化学家、数学家可以独自发挥他们的天才，但政界领导人必须鼓舞拥护者。”更清晰的表达就是，科学家、艺术家、发明家等一切非领导人，他们的目标靠自己的行为来实现，而经理的目标则要靠他人来实现。

二、“战争靠武器来打，但赢得战争则靠人”

乔治·S·巴顿是二战时的风云人物。他说：“战争可能是靠武器来打的，但是赢得战争胜利则靠的是人。”他这里所说的人当然指的是统帅手下的人。

切斯特·巴纳德，学者、著名的贝尔公司前董事长。他说：“经理的职能，主要的首先是提供上下的联系，其次是保证主要工作的进行，最后是制定目标”。“上下的联系”就意味着“上令下行”。只有保证了前两项，手下人动起来，工作得以运行，目标的实现才能成为可行。

库特·瓦赫特·法伊特尔，泰国籍德国人、曼谷东方饭店总经理。他所领导的东方饭店多次荣获世界最佳饭店的称号。在谈到其成功的秘密时，他说：“就在于大家办饭店，服务水平的高低要靠人来体现。”说得再明白不过了。

三、摩托罗拉总裁辞职之后

法国著名社会学家格兰丘纳斯曾提出一个计算复杂人际关系的数学公式：(n 表示下属的人数)

$$n(2^n/2+(n-1))$$

据此，如直接下属是 6 人，那么经理需要协调的关系就是 222 种。这似乎有些夸张，但不能否认的是领导与下属间是个很复杂的关系。经理不可能面面俱到。法约尔在他的《一般管理原理》中提出了“控制幅度”的概念，认为从上到下形成的是个金字塔状的结构。虽然他说的是上下级之间的越级问题，越级不利。却恰恰也说明了领导行为与目标是间接的。

从后面的章节中我们会看到，拿破仑成也在其手下人，败也在其手下人，当然这里讲的只是其行为与结果的直接、间接关系。我们不能否定一个动则冲进车间检装马达的经理，但也绝不能肯定他。因为他是经理、是经理，而不是技师，更不是机修工！

摩托罗拉公司非凡的总裁乔治·菲希尔，1994 年辞职去了柯达公司，引起了极大的震动，大家都为摩托罗拉担心。然而，事实上人们所担心的波动在摩托罗拉并没有发生，它仍是那样的出色。哈佛大学商学院教授肖纳·佐伯夫解释说：“这家公司是职权分散的公司，由几个相对独立自主的单位组成，公司并不要大家等候乔治总裁，大家都尽量做他认为是正确的工作。”“每个职工每年必须至少在摩托罗拉自己的大学里花上 40 小时，以提高他们分析、解决问题的能力”。70 年代被日本同行挤得气喘吁吁的摩托罗拉，现在已使日本人都自叹不如了。

第二节 “动员支持”——普遍适用的原则

既然领导的行为与目标是间接的联系，目标是由手下人的行为直接达到的。那么，经理首先要得到下属的支持，使下属以行动为其工作，否则目标无法实现。动员是领导人赢得下属的普遍过程，无论什么样的领导人，他们都在谋求支持，以动员谋求支持。动员成功之后，便可使下属以其自觉行为完成领导的既定目标。否则，只能以强制的手段迫使其完成。这既包括下属群体的动员支持，也包括对个体的动员支持。“动员支持”是一切领域，任何时代的领导活动的普遍原则。它是罗伯特·塔克在《政治领导论》中首先提出的概念。

一、丹尼斯：“使人接受远景目标”

美国人华伦·丹尼斯，世界领导学界公认的“领导科学大师”，曾以其引人注目的成就先后担任过四位总统的政府顾问。

在麻省理工学院的斯隆管理学院供职时，丹尼斯就对后来大家熟知的 X 理论、Y 理论进行了深入研究。1960 年，他把 Y 理论的领导哲学应用到一所管理不善的大学中，虽然这一偿试不很成功，但其领导科学实践与理论的结合上得到了重大收获。

在《潜意识的阴谋：为什么经理不能领导》一书中，他提出成功的经理应具有正面的激励能力：“在一个对学校的教师的研究中发现：只要教师对学生持有高度期望，便能使学生的智商平均提高 25 分。”

丹尼斯特别指出：“领导应具有创造令人殷殷企盼的远景，将之转化为行动，并贯彻达成的能力。”

在 1985 年对 90 位美国杰出领导人的研究之后，丹尼斯提出了经理的四种重要能力：注意力的管理、信息的管理（即沟通）、信任的管理和自我管理。

注意力管理，就是提出一个被别人接受的远景目标，“经理组建组织从现在跨到未来的大桥。”

信息管理，就是经理将远景清晰地传达给组织成员，并使之转化为行动与成果的能力过程。这就是为什么虽然卡特比里根更了解情况，更有知识，更能深思熟虑，但一般人却认为里根要比卡特成功的缘故。

另外两项能力也是很重要的，信任是巩固经理与部下关系的情感粘合剂；自我管理是坚忍、向上的动力。

特别是前两项能力，一是经理决策的“远景目标”要被他人“接受”，二是还要使之“转化为行为和成果”——即“动员支持”。因此所谓“动员支持”，就是思想上接受，行为上也接受。

二、“动员”形式显神通

一次，著名管理学家汤姆·彼得斯到一家销售额为 6 亿的公司，有幸聆听了其总裁对员工的讲话。副总裁们正襟危坐在头排整齐的座位上。那位总裁居高临下地：“你们去年干得不错，我要特别感谢，”扫了一眼他的副总裁们：“感谢诸位在自己事业部的工作中所取得的成绩，而且也要感谢公司所有其他成员，”他一挥手臂：“你们也立下了汗马功劳，虽然今天许多人不在座。”听罢，汤姆很不以为然，他认为：一般说来，妨碍你获得成功的死敌只有一个，那就是“蔑视别人”。被轻视会使人自惭形秽，对人的自信也是致命的一击。在实业界里最普遍的不正现象就是对人的尊重的轻忽、漠视。虚伪和装腔作势是表示轻蔑的方式之一。高级经理专用停车场对于没有这种特权的其他人也是一种轻蔑。

《今日美国》刊登过一篇报道：单片存贮器公司是竞争激烈的半导体行业中较为出色的一家公司。但几年前，该公司差一点破产。当时许多人都认为它已经毫无希望，连董事会也不愿自找麻烦再去招进一位能起死回生的能人高手，他们只是让负责财务的副总裁出面支撑一阵。反正事情也不可能更糟糕了，而且他是搞财务的，也许能在公司倒闭时使清偿工作进行得顺利一点。没想到的是，现在这个公司已是这个困难行业中发展最快的公司。是什么人的功劳，当初那个出面支撑的财务副总裁，现在的总裁，布鲁克林学院培养出的会计师，欧文·弗德曼谈到他如何扭转乾坤时说：“重振人们的精神拯救了公司。”

英国最大的零售商，马克斯·斯潘塞公司的董事长马库斯·西夫。1982 年在瑞士洛桑召开的一次会议上说：“他们要求我今天讲一讲‘劳资关系’。我讲不了这个题目，我只知道‘人际关系’，我从未遇到过什么‘劳资关系’。”

第三节 普遍原则与特殊手段——动员手段种种

《政治领导论》的作者罗伯特·塔克专一章论述“动员支持”是一切形式的领导的环节、普遍原则。即

便是独裁、恐怖主义的领导也是适用的。

他说:“动员支持”的“需要与实践并非专制政府的特有,而与独裁的政治缺席无缘。”“尽管独裁主义的实质是肆意地动用武力压迫,但是典型的独裁政权总是企图用规劝的方法来动员群众支持政策,只有规劝失败之后才使用强制手段。”“独裁政权也十分希望能够得到政策的主动性支持。”(《政治领导论》,南方出版社,第 61 页。)书中还以 1933 年希特勒的《国会纵火案》嫁祸共产党来动员群众上台为例,证明“动员支持”的普遍性。

任何领导都需要动员,但动员的手段不同。

一、传统的政治动员

古希腊、古罗马经理的动员主要依靠人格力量和理性说服。激情的鼓动成为主要手段。那时的政治家几乎都是天生的激情演说家。

经理个人的人格力量也是重要手段。罗马帝国的迦太基统帅汉尼拔就是一个很好的例子。之所以为将士拥戴,是因为“他以大无畏冲入险境,在险境中举止自由,完全置生死于度外……率先冲入敌阵,殿后退出战斗。”原始民主领导也是这种动员手段。用今天的话来说,就是身体力行,以身作则,身教重于言教。

二、传统的欺骗性动员

古希腊亚里士多德的“僭术”、近代意大利马基雅维里的“霸术”、我国战国时代韩非的“法、术、势”中的“术”,都是讲统治者如何用欺骗、诡诈、阴谋手段以达到“动员支持”的目的。这些手段,尽管令人恐怖、胆寒,但直到今天仍被许多政治家奉为经典。历史上许多政治人物都是以此起家的。法国的路易十四、德国的俾斯麦、俄国的女沙皇卡杰琳娜、中国的杨广、王莽以及现代历史上的希特勒、墨索里尼等等。

欺骗性动员作用很大,但又有限,只能得逞于一时,不能成功一世。一旦败露就是图穷匕首见,诉诸赤裸裸的暴力。

有位管理学家说过,当你不能说服你的下属而必须借用权力时,首先要想想自己做错了什么事。

三、现代的激励动员

随着社会的发展、前进,人们的观念也或早或晚的发生变化。传统的动员手段的局限性,迫使人们另辟蹊径。

罗伯特·塔克说:“强迫手段能够带来的只是对命令的被动的服从而已,只有当人民真正地被说服了,认识到政策的正确性,他们才会主动地、全力以赴地支持。”而“被动的服从”去实施决策目标,只能是低效,甚至零效、负效,只有“主动地支持”,才能发挥人的主动性创造性,获得高效益。哪个经理不希望高效地实现自己的目标呢,就是“独裁政权也十分希望能够得到对其政策的主动性支持。”但是,他们做不到,欺骗动员也做不到,因此刺刀成为他们的孤注一掷的最后手段。

就在这一背景下,西方领导与管理活动与理论研究中都提出了新的动员手段——激励,并提出一系列的激励方法。

激励一般是指一个有机体在追求某些既定目标时的愿意程度。它含有激发动机、鼓动行为、形成动力的意义。

激励操作的具体形式是多种多样的,然而就其内容来说,都可归纳到精神激励和物质激励这两大系统中。精神激励是采用精神鼓励的手段调动人们的积极性,物质激励是采用物质鼓励的手段调动人们的积极性。二者有机结合,就构成了激励的完整内容。精神激励需要借助一定的物质载体,而物质激励则必须包含一定的思想内容。在现实生活中,人们得到的奖状、奖章等精神鼓励就是直接借助物质形式体现的。而得到的奖金、奖品等物质鼓励则意味着组织和社会对其成绩的承认,本身就含有精神价值。这两者好比车之两轮,鸟之两翼,缺一不可。经理只有善于把它们结合起来,才能有效地发挥激励操作的作用。

四、目标激励

人的需要确定了人们行动的目标,人的行动都是为了达到一定的目标,当人们有意识地明确自己的行动目标,并把自己的行动与目标不断加以对照,知道自己前进的速度和不断缩小达到目标的距离时,他的行动的积极性就持续和高涨。一个万米赛跑的运动员,当人们告诉他只有 1000 米时,再加把劲就可以夺得金牌了,他就会信心百倍,加快速度完成最后的冲刺。

在目标制定、分解时,目标的难度以中等为宜,这一目标又被称为“零点五”目标。目标难度太大,容易失去信心;目标难度过小,又激发不出应有的干劲。只有“跳一跳,够得着的目标,积极性才是最高的”。因为这样的目标满足个人需要的价值最大。

五、评判激励

评判激励是对人的某种行动作出一定的反应，或肯定的奖励、表扬，或否定的惩罚、批评，以及什么都不做的"沉默"。运用评判激励要注意求实、及时、中肯，要根据正确的标准和价值观念，以及人的需要不同层次和同一需要的不同阶段，给予不同类别的评判。引导人们分清正确与谬误、高尚与卑微、光荣与耻辱、美与丑，从而影响人的行为，追求光明、进步、高尚。

六、榜样激励

榜样是人的行动的参照系。作为经理如果能够建立起科学、合理、引人的"参照系"，就会把人们的行为导向组织目标的实现。我们常说榜样的力量是无穷的，就是这个道理。榜样不是僵死的"样板"，也不是十全十美的圣贤，而是从人们的群体行为中孕育、成长起来的，被群体公认为思想进步、品格高尚、工作出色的人。只有这样的榜样，才能受到群众的敬佩、信服，因而也就具有权威性。那种仅凭经理的好恶，人为硬性拼凑、拔高的榜样，不仅起不到激励作用，反而会引起人们的反感，挫伤人民群众的积极性。因此，经理在实施榜样激励时，一是实事求是地宣传榜样的先进事迹，激发下属学赶榜样的动机；二是要引导下属一分为二地看待榜样，防止机械地、形式主义的模仿；三是要分析榜样形成的条件和成长过程，为下属指明赶超榜样的途径；四是要关心榜样的成长，使之不断进步；五是要保护榜样，对那些中伤打击榜样的错误言行要进行批评教育，防止狭隘和嫉妒心理的产生。

七、荣誉激励

荣誉，表明一个人的社会存在价值，它在人的精神生活中占有重要地位。拿破仑非常重视激发军人的荣誉感，他主张对军队"不用皮鞭而用荣誉来进行管理"。为培养和激发官兵的荣誉感，拿破仑对于立了战功的官兵，在加官晋爵、授予勋章时，总要在全军广泛地进行通报，激发所有官兵为荣誉而勇敢战斗。

八、逆反激励

这种方法并不是直接从正面鼓动人们去实现某项目标，而是向他们提示或暗示与此目标相反的另一结果，而这种结果则是他们无法接受的，从而使他们义无反顾地向着既定目标前进。逆反激励是一种更具有艺术性的激励方法。

九、许诺激励

经理的许诺激励是适应下属心理需要来激发其积极性，从而实现工作目标的一种激励形式。经理的许诺一般采取公开许诺和个别许诺两种形式。公开许诺是指领导在公开场合向下属进行的许诺。个别许诺是指经理对某人私下进行的许诺。许诺必须正确运用，才能达到激励下属的目的。怎样才能掌握许诺激励的方法呢？有以下几个原则必须坚持：一是准确性原则。准确性体现在两个方面：第一，许诺的内容要准确，不能乱许诺；第二，许诺的范围要准确，不能无边无沿。二是适度性原则。就是主观的许诺要符合客观事物本身的度，即掌握分寸，恰到好处。三是公平性原则。经理许诺时，一定要有一个公平的尺度，不能乱开口子乱许诺，或赏不当、罚不公，这样才能把每个人的积极性、创造性充分地调动起来。四是针对性原则。"盲人不会因为你送给他镜子而感谢你"，经理应深入细致地掌握好下属的不同需要，有针对性地许诺。

十、物质激励

每个人都有自己的物质需求和经济利益。物质激励就是通过满足个人物质利益的需求，来调动其完成任务的积极性。例如，尽管拿破仑说过："金钱并不能购买勇敢。"但为了保护部队的高昂士气，他总是慷慨地给立下战功的官兵赐以物质奖赏。仅在征服普鲁士、打败沙俄而签订《提尔西特和约》后，拿破仑一次奖给达乌元帅 100 万金法郎，贝尔蒂埃元帅 50 万金法郎，内伊元帅 30 万金法郎，其它的元帅和军官以及所有实际参加了战斗的官兵，都得到了奖赏。我们并不一概排斥物质激励，但要分清个人正当利益与个人主义的界限，物质激励与单位物质刺激的界限；要寓物质激励于精神激励之中，善于把下属个人的眼前经济利益和人民长远的经济利益融为一体，只有这样，才能更好地发挥物质激励的积极作用，达到激励人们积极性的目的。

十一、激励中的胡萝卜与大棒

1. 麦克雷戈

道格拉斯·麦克雷戈博士在担任安第奥克学院院长期间，提出了管理人的 X—Y 理论。1960 年，他发表了《企业中人的方方面面》，进一步系统阐明了

自己的观点,该书被专家们奉为行为科学方面的一本经典著作。

我们已经相当肯定,在恰当的条件下,在组织环境中能发挥出难以想象的创造性的人力资源。我们知道,为了发现如何在工业中把日益增长的知识应用于人力组织,要求领导人员做长年的探索,大量的深入研究,以及大量的创造性想象。

传统观点(X理论):

(1)管理(领导)人员要负责为了经济目的而把生产性企业的各项要素——金钱、物资、设备、人员——组织起来。

(2)就人员来讲,这是一个指挥他们、激励他们、控制他们的活动,矫正他们的行为,使之适合于组织需要的过程。

(3)如果管理人员不这样积极地干预,人们会对组织需要采取消极的——甚至对抗的态度。因此,必须对他们进行说服、奖励、惩罚、控制——必须指挥他们的活动,这就是管理人员的任务。我们常常把它概括为这样的一句话:经理就是通过别人来把事情做成。

(4)一般人生性懒惰——尽可能少地少做工作。他缺乏雄心壮志,不愿承担责任,宁愿被人领导;他天生就以自我为中心,对组织需要漠不关心;他本性就反对变革;他易于受骗,易于受到骗子和野心家的蒙蔽。

从而有了:在一个极端,领导管理人员可能是"严厉的"、"强硬的",他们指挥人们行为的方法是(常常被伪装起来的)强迫、威胁、严密监视,严加控制;另一个极端时,经理可能是"温和的"、"亲切的",这时他们指挥人们行为的方法是宽容,他们满足人们的要求,求得相安无事,求得人们易于控制,接受领导。上述情形,在过去的相当长的时期内已被较为彻底地探讨过,经理从中学到了一些东西。其实,"严厉"的做法存在着一些难题,压力会引起反抗,诸如压低产量,巧妙有效地怠工,敌对情绪,在充分就业时期,这种严厉的做法尤其难于奏效。"温和"的做法也有困难,它常常导致放弃领导——为了相安无事,却导致对工作的漠不关心,人们不断地期望得到更多的东西,而贡献的却越来越少。于是人们就问了:是不是应该胡萝卜加大棒更好些,如老罗斯福所说:"言语温和,但手中拿着根大棒。"于是就有了新的观点。

新观点(Y理论):

(1)领导管理人员要负责为了经济目的而安排生产性企业的各项要素——金钱,物资,设备,人员。

(2)消极被动和抵制组织需要并非人的天性,他们之所以会这样是由于在组织中获得的经验。

(3)发展的潜力、承担责任的能力、愿意把行动指向于组织目标,所有这些全都存在于人们身上,而不是由领导人员加到人们的身上的。领导人的责任在于使得人们有可能自己认识到并发展人的这些特性。

(4)领导管理人员的极为重要的任务是对组织条件和作业方法进行安排,使得人们能够通过把他们自己的努力用于组织目标,而最好地实现他们自己的目标。

这主要是一个创造机会,发掘潜力,消除障碍,鼓励成长,提供指导的过程。就是彼得·德鲁克所谓的"目标管理"。它不同于"控制管理",也不像"温和"的X理论通常会发生的那样放弃领导,降低标准。

有一种说法:X理论完全依赖对人的行为的外部控制,而Y理论则重视依靠自我控制和自我指挥。这种差别就是把人作为孩子来看待还是作为成年人来对待。

人们往往把推行新观点的未能取得成功归罪于"贩来的新思想"。其实他们所谓的推行只是在其旧理论预设的框框内的应用、推行,用控制的思路来推行授权、放权就不能成为有效的领导。只有那些对人的能力有信心,并且自身也致力于组织目标而不是致力于保持个人权力的经理,才能够掌握正在出现的各种新理论的含义,才能有效,这种领导人将会找到并成功地应用其他的创新思想。

2.山姆·托伊

山姆·托伊,福特公司(英国)总裁。他说:没有任何一家公司只反映出某一个人的能力,不管这个人能力有多强。所有领导功能的精髓在于发现并激励优秀人才。付诸实践的良好的人事管理,比公司的管理结构本身要重要得多。对于最高层领导人,至关重要的是高度注意各阶层经理人员的发现、培养和有效的使用。

3.约翰·勃林

约翰·勃林,威廉姆斯公司总裁。他说:各公司间的根本不同在于它们的人不同。我们有使人精疲力竭的程序来制定战略规划,不过,执行规划的是人,解决问题的是人,追求并抓住机会的也是人,好的人才群会使任何组织机构正常地运转。我的方法和信条是:为高度激励的人创造良好的环境是最重要的。在长期内激励一个大规模的组织是几乎不可

能的，但那里必定存在被高度激励的人，环境必须为这些人提供必要的条件。

第四节 “谁赢得智力谁就是胜利者”

智力是人的创造力，即人的聪明才智，用日本学者的话说就是干人所未干，想人所未想；用美国创造学家的话就是发明制造世界上没有的东西。如同上帝创造世界那样，从“无”中生有。与此相反就是照抄照搬，人云亦云，亦步亦趋，不敢越雷池一步，也就是恩格斯说的“做化学实验生怕烧伤手指头的庸人。”

“谁赢得智力谁就是胜利者”，对个人、对组织，对经理、对被经理都是适用的。历史上的成功者，无论是个人或组织都是那些敢为人先、勇于开拓的创新者。

一、“要么创新，要么死亡”

这是流行于美国的名言。而创新又难免失败，甚至失败多于成功，因而硅谷人又提出“边败边干”的豪言。比尔·盖茨是最好的见证人。

比尔·盖茨从一个穷书生不过二十年就一跃而为世界首富，把过去的石油大王、钢铁大王抛在后面，全在于他的创新精神，设计了一代又一代的新型计算机。他说：“过去的二十年，对我来说是一个难以置信的冒险过程。”“对于尚未开拓的领域，绝不可能有一幅可靠的地图。”其开拓创新的勇气跃然纸上。

上面说的是个人，组织也是如此。日本的索尼公司是个典型。

索尼公司的原名是“东京通讯工业株式会社”，不好念又不好记。后来井深大和盛田昭夫将其创造性地更名为“Sony 公司（即索尼公司）”。“Sony”是由拉丁文“Sonvs（音）”与英语“Sonny（可爱的孩子）”转化而来的。其优势有三：许多电子产品都与声音有关；好念易记；纪念井深大与盛田昭夫这“一对小顽童”兄弟般的深厚情谊。“Sony”很快在社会上叫响。竟相效仿，以致竟出现了众多的诸如“索尼食品公司”的侵权者。

“索尼：研究使它与众不同”，这句被公司奉为座右铭的格言，正是索尼成功的最大奥秘所在。从 40 年代末公司一开张就提出“做别人所没有做的事，研制全世界都能接受的新产品”。工作中，研究新情况，发展新技术，开辟新领域，占领新市场，先人一步，以期胜人一筹。

一天，在日本广播协会的国内新闻与教育部办公室里，井深大见到一台美国产的音质优美的磁带录音机。这个在日本当时还鲜为人知的东西，使井深大立刻意识到了它巨大的市场潜力。不惜重金，他买下了它的生产专利。多次实验后终于产出了自己的磁带录音机，并几经创新后大获成功。

1954 年 1 月，索尼又以 2.5 万美元买下生产晶体管的专利。因为他们意识到电子技术领域更新换代的浪潮即将来临，于是他们生产出世界上第一台袖珍晶体管收音机。创造性使他们比国内同行整早了两年。

1979 年的一天，几个技术人员的好奇心使井深大的想象力中有了立体声录放机的概念，同样是想象力便有了诸如微型电视机、小型录放像系统等，总是别具一格，先声夺人。

60 年代，盛田昭夫的《让学历见鬼去吧》同样也体现其创造意识。因为，当时的日本还处在极浓的重视文凭的氛围中。这一创新使索尼人才济济。

索尼公司除了拥有众多的科技人才之外，还特别重视选拔配备具有高度创新精神的经理班子。在选拔高级管理人员这个问题上，索尼从不雇用仅仅胜任某个具体职位的人，而乐于启用那些具有不同经历、喜欢标新立异的实干家。索尼公司从不把能人定在一个岗位上，而是让其合理流动，为他们能够最大限度地发挥个人的聪明才智提供机会。在这样的环境中，索尼人特别乐于承担具有挑战性的工作，人人积极进取，个个奋勇争先，整个企业始终充满了生机和活力。几十年来的辉煌历程，清晰地表明，索尼所取得的巨大成功，无不在于其真的动源——索尼人。

二、枯萎的“苹果”——创新与保守

据法新社华盛顿 1996 年 2 月 3 日电：昨晚，苹果公司宣布，由国民半导体公司总裁吉尔伯特·阿梅利奥接替迈克尔·斯科德勒，任公司总裁；同时取代马尔库拉，兼任董事长。苹果公司希望这一任命能给正在困境中挣扎的“苹果”恢复信心。

还记得那些令人兴奋的时刻吗？还记得可以玩各种精彩游戏的苹果Ⅱ型机吗？还记得令人难以置信的麦金托什机用一个美妙绝伦的图形界面取代了那些笨拙的 DOS 指令吗？还记得用鼠标去点那些小小的像标吗？苹果计算机公司 80 年代初创造出了这么多奇迹，人们实在难以想象它也会衰落，而仅仅作为一个特定小市场的生产商苟延残喘地活下来。苹果公司曾把乏味的二进制和字节变成全世界千百万

人喜爱的工具和玩具。它的衰落令人遗憾地证明单单靠一时的革新和大胆的想象力有时候也不足以保证长久生存下去。

苹果公司从盛极一时到昨日黄花不过只有19年时间。在美国这样的工商企业家的社会，苹果公司的衰落是个极为重要的教训。叛逆精神是苹果公司的核心文化，这也为它撒下了灭亡的种子。从公司成立伊始，技术上的“创造者”们就全然藐视那些有经验的管理人员和营销人员。后者成了公司的“扈从”人员，与史蒂夫·乔布斯周围那帮穿牛仔服的人是格格不入的。结果，这个内向、封闭的文化妨碍了苹果公司扩展到更大的市场。有独创性的麦金托什机缺少后继支持力量，又不能接受非苹果公司的技术。在乔布斯被约翰·斯卡利撤换掉以后，麦金托什才能得以开放。但是斯卡利和继他之后的迈克尔·斯平德勒一样，都无法说服那些搞技术的人再进一步，而准许别人使用麦金托什操作系统的专利。如果苹果公司这样做了，它可能已经称霸于世界计算机市场了，但实际上，苹果公司一直对市场持事实上的漠视态度，听任其核心技术停滞不前，当微软公司推出视窗95软件的时候，就已经赶上了苹果公司，以后的事就已是众所周知的了。

对此，美国《商业周刊》1996年2月5日一期中有文章做了感慨：革新和想象力并不能补偿傲慢、封闭、管理不善，不能弥合一个任凭昔日的稀世之宝白白断送掉的董事会的大漏洞。

创造，在于“先进”，而不仅在于“别人没有”。“先进”是靠不断地创造实现的，而“别人没有”则也可以由封闭、隔绝来保证，封闭没有出路。

第五节　产出大于投入的秘密

德鲁克说：“企业必须有能力生产出比构成企业的全部资源更多或更好的东西……它的产出必须大于所有的投入。”但他又说，企业的经营不能像19世纪的经济学家那样，认为只要“按照道斯顺序把资源投放进去，然后打开开关把资本投进去”就能使投入大于产出，它是“不可能从资本这样没有生命的资源中产生出来”的。

任何一个组织，包括企业，有许多的资源，但是，“所有其他资源都是受机械的法则支配的。人们可以把这些资源利用得好些，或利用得差些，但决不可能产出大于投入。”他的结论是“有可能扩大的资源，只能是人的资源”，在所有资源中“人是唯一能增长和发展的资源。”他又称之为“独一无二”的资源。人之所以是能“扩大”、“增长”或“发展”的资源，就是人的创造力。因此，怎样使用创造型人才，并能激发人的创造力，使“平凡的人”也能干“不平凡的事”就成为用人艺术的最重要课题。

一、吉尔福特：人有不同的创造力

美国著名心理学家、“智力结构”模式创始人吉尔福特(1897～1987)30年前就有了如下真知卓见：

“至少就学术界之外的人而言，他们一般都承认探究有关创造性素质知识的重要性。我可以引证人们普遍对发现和培养创造性才能感兴趣的证据。雇有许多研究科学家和工程师的大工业，曾举办过有关这个课题的一些重要的会议，并出版了种种论丛。许多人都想探究这种现象的原因：为什么同一高等学府的毕业生，虽然都具有很高的成绩和评价很高的推荐，在输出新观念方面却有如此大的差异。新观念具有巨大的经济价值，这是得到普遍公认的。一位科学家或工程师发现一种新原理或形成一种工业革命的新过程，而其他人仅仅是在分配给他们的日常工作任务中做一些很正常的工作而已。”

“众所周知，政府各部门现在是科学和技术人员的最大雇主。这些雇主也想知道，怎样识别那些具有发明潜力的人。我所听到的对在这些职位上的大学毕业生的最常见的抱怨是，尽管他们在做分配给他们的任务时表现出已掌握了他们所学过的技术，但是，当要他们解决一个必需采用新途径的问题时，他们就会一筹莫展。”

“工业和政府机构都在物色领袖人物。对具有健全判断、设计能力和富有想象力的人的需求是大量的。怎样才能发现具有想象力和洞察力的领袖人物呢？这些品质是否能够加以培养而得？如果通过教育程序可以促进这些品质，那么这些程序又是什么样的呢？

“近来，我们听到许多令人惊讶的有关新的思维机器方面的消息，据说，可以用这些机器来替代人类的许多思维，而且，许多工业的常规思维最终将不需人脑也能进行。据认为，这将引起一场使第一次工业革命黯然失色的工业革命。第一次工业革命使人的肌肉相对说来变得无用了；而第二次工业革命预期将使人的大脑变得相对来说无用了。与创造性思维的重要性有关的这些可能性，还有一系列实际意义。首先：我们必须形成一种经济秩序，使人们仍然可以获得充分的就业和谋生的工资。这要求创造性地思

考出一种不同寻常的秩序和速度。其次，最终留给大脑的唯一的经济价值，是创造性地思考大脑能够做些什么。也许，还需要利用人的大脑来操作这些机器，并制造出更好的机器。”

二、创造与风险

德鲁克的领导与管理理论特别强调人的创造力。把人本主义、人本原理发展为智力开发论。他不仅论述了创造对组织的意义，论述了如何激发创造力，并对创造的各个方面作过探索。对创造与风险的关系的阐述，体现了他与众不同的一面。

关于组织中人的创造性，德鲁克在他的著作《创业精神与创新》中有这样一段话：

“不论是个人，还是在一个组织机构中，创业精神都有明显的特性。这并不是指个人性格上的特点。据我 30 年来的体会，越是具有多重性格的人，就越能应付创业的挑战。显然，那种追求稳定的人不可能成为成功的创业家，他无法成为政治活动的领袖、军事指挥员、甚至领航的船长。因为在这些工作中都需要决策，而决策的核心是不肯定性与风险。其实，任何敢于面对决策的人，都可能通过学习成为一个创业家并具有创业精神。就是说创业精神是一种行为，而不是个人性格特征。它有理论与概念的基础，而不只是依靠直觉。”

人们一般都认为，创业一定要冒极大的风险。的确，在微电脑、生物遗传等热门的高技术创新领域，失败率很高，成功的机会相当少。根据定义，创业者将资源从生产力低、产出少的状况转为生产力高、产出多的状况，或者表述为从无生有，当然存在不成功的风险。但只要稍有一点成功，所带来的报酬足以补偿风险所造成的损失。因此，比起追求理想状态，创业的风险还要小些。从实际中看，当某个地方已出现创新的机会时，正确的做法就是实施创新，否则，继续抱着资源理想化的概念不变正使风险成为最大。

事实上，许多创业型的组织所获得的巨大成功，就是对所谓的“创业精神与创新就是高风险”的有力反驳。

贝尔实验室——贝尔电话系统创新之源。在过去的几十年间，贝尔实验室发明了数不清的东西：从 1911 年的第一台自动配电盘到 1980 年的光纤电缆，以及晶体管、半导体的应用，在计算机理论和工程方面，成功的创新一项接一项。贝尔实验室的业绩证明，甚至在高技术领域，创新也可能是低风险的。我们还可以找到其它足够的例证来证明这一点，在计算机这一快速发展的高技术领域，IBM 一直与同行业中的“老面孔”竞争。至今还没有任何重大的失败；明尼苏达的“中等技术”的 3M 公司在过去的 60 年中，开创了近百项新业务和新的系列性产品，它的成功率约为 80%。

事实上，只是因为少数所谓“创业家”的无知，缺乏管理方法，违反管理规律，从而才使创业精神的发挥蒙上了风险的色彩，高技术的创业家尤其如此。与那些诸如基于经济、市场、人口变动的创新相比，高技术领域的创业与创业精神的发挥有更高的难度和风险性。而在高技术领域发挥创业精神并不需要承担事实上的高风险。这已被贝尔实验室和 IBM 等例子所证实。最重要的是建立在有目的的创新基础上的创业精神。

第六章　经理信息处理能力

第一节　信息收集

一、信息收集的基本原则

信息或资料这两个词因应用领域不同，而有不同的定义。综合一般说法和英文解释，信息应包含下列内容：

(1)事实、真实(FACT)：指还未经“加工”的事件所拥有的原始面貌。

(2)消息、通知(INFORMATION)：指由传达而来，已经过某种程度整理的事实。

(3)知性、智慧(INTELLIGENCE)：指由经验或理性推理而创造的事实或思考方法。

(4)知识(KNOWLEDGE)：指由发现及思考而产生的系统化概念。

(5)报告(REPORT)：指经过事实调查后，所做出的记录结果和结论。

(6)资料、记录(DATA)：指汇集事实后记录下来的所有文字。

(7)报道、传闻(NEWS)：指最新、有新闻价值的事实，和对这事实的传达。

二、收集动机

在管理者开始收集资料前，要先回答以下几个问题：

(1)你想得到哪些具体资料？

(2)哪种资料一定要有？

(3)哪些意想不到的地方可能藏有目标资料？

不分主次、漫无目的永远是收集资料的人最易犯的毛病。就象你曾经不知道需要哪些信息，却连续收集一个月结果仍似懂非懂一样，总以为只要坚持收集，就能分清目标；事实上这种好运气出现的机会微乎其微。最后的结果是，你面对一堆“都有用”的资料，却不知该用什么。

三、系统整理

收集动机中的例子可能并不适用于每位管理者，不过如果仔细推敲进行的步骤，其实可以归纳出五个原则：

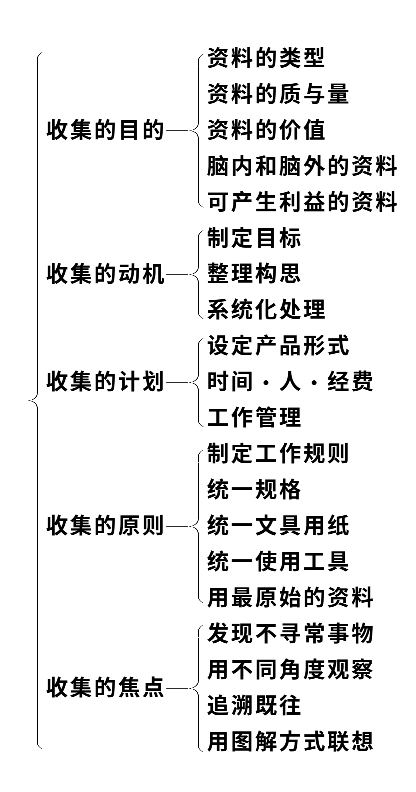


图 3.6.1　系统整理的五个原则

(1)发现不寻常的事物。不用心观察、见怪不怪是许多人丧失机会的原因。以日本人来说，在八十年代前期，常有许多情侣在传统咖啡店里相对而坐，他们既不交谈，更不“眉目传情”，根本就是漠然冷对。为什么浓情蜜意的人进了咖啡店就变样了？如果有人能进一步了解，极可能发现另一个消费市场。

(2)亲身体验。1988 年，日本推出高级国产车 SIMA，每部卖价高达 500 万日元，却离奇地畅销，成

为当年最热门车种。许多人都在思索其中的原因，而各媒体的从业人员却拚命地绕着车子的名字、配件、性能打转，起码有一半的记者连车子是什么样子都不知道，就编出了各式各样的理由来说服读者。其实这部车最大的优点是它有略似女性身体轮廓的“性感曲线”，吻合强调 Body Concious 的时代潮流，证明“女性化”的机械产品有市场。自诩“秀才不出门，能知天下事”的你，有时也该活动筋骨出门看看，免得被二手资料所蒙蔽。

(3)追溯既往。任何事物都有它的时间流程，就象每个小孩都有父母、祖父母、曾祖父母……一样，没有人会凭空冒出来的，管理者要追究他的生活背景、亲人，才能了解儿童的行为模式。其它事理亦然。

(4)扩大空间。在狭窄的环境里，许多思考被挤压的结果，造成其本质逐渐泯灭，思考的敏捷性荡然消失。与其在自己的部门里苦思，倒不如看看别的部门的流程？与其困在本行业，倒不如看看其它行业？看看其它的国家？闭门造车是会永远失败的。

(5)用图解方式联想。当管理者感觉思维混乱时，最好拿出纸笔来，写下关键字或画些图形，借有形的图文思考，用自己的想法来启发自己。其实从现在个人电脑的普及来看，很可能将个人的原始想法输入电脑，等累积一定程度时，再利用电脑的移动功能审视、分类这些构想。用电脑整理构想时，不妨在每一行的起头订一个代号，英文字母、注音符号都可以，以方便检索和归类。

当然，如果觉得使用电脑不方便，用卡片处理也是一种方法，只是每一张卡片只能写一件事情，才不会混淆。

四、收集计划

任何一种工作都有开头和结尾，尤其在专题式收集资料的情况下，更要有“截稿”的意识，才能有效率地赶上工作进度。一般地，收集资料时应制定合理的计划，不管是专题式资料或长期的收集，都要有阶段性的处理，大概分三个步骤：

1. 设定“产品”类型

如果是长期的资料收集工作，管理者要确定未来资料建档的内容和形式；如果是专题式的资料收集，更要考虑将来要使用这些资料的方法，即要先决定最终“产品”的面貌：

(1)是以口头说明还是书面报告报出结果？

(2)报告书用手写就可以；

(3)报告书必须打字处理吗？

(4)是否要将报告书交付印刷厂印成册子？

(5)有无附加照片、幻灯片、录像带等影像资料的必要？

2. 合理调配时间、人才和经费

最简单的资料收集方法，就是打电话向有关人士请教，而到图书馆带资料、到书店买书则是可以立刻行动的方式。也有人投入大笔财力和人力，在海内外各地大量地收集信息。要采用什么方式，单凭个人或团体的需要和财力而定，没有任何硬性的规定。

3. 进行“工作过程管理”

一个单位如何制定合适的时间表来进行进度管理是让管理者头痛的难题。根据工作经验，设定期限是进度管理的首要之务。

(1)要判断准备收集的资料是否充足；

(2)要专人负责，明确分工；

(3)要清楚显示每个人的工作进度，并考核其是否已经完成。把这张表输入电脑，然后打印出来，利用各种符号注明不同的工作进度，有变化时，再用电脑修正进度情况。有了这张一览表，每个人的工作量就一目了然，可做为核算工资的参考。

五、收集原则

收集资料时，即使是个人的工作，也应该有一套工作规则。一旦开始收集，就会发现大量繁杂的、各式各样的和规格不一的资料有如潮水般地四处涌现，尤其以小组形式进行工作时，到手的资料更是混淆不清。这时，工作规则是能处理这种混乱状况的唯一工具。

统一格式是制定工作规则的主要内容，在分工越来越细的现代工作中，只有统一格式，才能同时发挥专业分工和综合表现这两种优势。一般地，统一格式可从下列四个方面着手：

1. 统一内容规格

根据经验，内容规格的设定最好能用文字逐条描述和记录，空口说明的效力是会逐渐消失的，白纸黑字才能存证。

2. 统一用纸规格

任何资料收集工作到最后都要以纸面处理收场，不管处理资料的机会再多、再进步，没有纸面资料协助，还是很难进行处理。在八十年代办公自动化热潮刚起的时候，很多人都宣告纸类将从此在办公室消失，自动化机器将取代纸类成为办公室的新宠。事实上，文字处理机和个人电脑果然成为新宠。但这些机器吞吐的纸量，却如洪水一般淹没办公室。

要混合处理A、B两型纸规格是很麻烦的，就算放在同一尺寸的档案夹或书柜里，也会参差不齐，所以保存性的书面资料还是统一用A型纸比较容易处理。总之，开始工作前，一定要先决定用纸尺寸的统一，最理想的规格当然是A_4，不过，还是要根依工作需要而定。无论如何，统一用纸规格一定要以提高工作效率为原则，不能反客为主。

3. 统一机器制造资料的规格

不管资料的形式有多少种，在进行收集时总要选用一种媒体来记录。"听人讲话"也是一种方法，但是"脑"这种媒体的正确度和记录长度不但有限而且可疑，所以人们才发明文字笔记的方式；而最近几年打破传统文字媒体形式的工具是电子信息记录媒体。最先成为电子信息记录机的明星分别是录音机、个人电脑、文字处理机、录像机等。虽然各种不同功能、机型的新记录器陆续上场，但这些正在发展中的媒体还无法转换互用，在规格上更不统一，所以在开始收集资料时，也要选择电子媒体的规格。此外，因为各媒体优劣各异、各有长处，所以一旦决定了某一种电子媒体，就要有一用到底的决心，不要在中途任意转换。譬如说现在有人用VHS尺寸的带子作取材工具，也有人用8cm录像带记录资料，如果两者混用，在整体上会出现大的混乱。

同样地，如果资料收集是由工作小组共同完成，那么大家使用不同的电脑规格处理信息、存入碟片，以致最后转存资料库时，一定会发生极大困难。所以收集前的规格统一整理，恐怕要多花一些时间考虑和设计。

4. 收集到的资料最好是原始文件

资料和任何传闻、谣言一样，只要经过人手，一定多少会变质，产生"以讹传讹"的效果。即使是处理同一件事情的不同报道，文章中理应相同的关键处也会出现差异，这也是管理者每天要看好几份报纸的原因。因此，在收集、引用文献和参考资料时，一定要调出原始文件，千万不要引用"别人的引用文"。虽然这样会很麻烦，但却是收集和使用资料的重要原则。误用二手资料的后果都相当的严重。因此，在收集资料时，一定要找到最原始的来源，即使找不到原件，也要了解情况，确认事实。

第二节　信息收集要术

一、信息收集的目的

1. 整理的目的在于缩短"检索时间"

简单地说，"整理"是以缩短"检索时间"为宗旨，以提高效率为目的。"检索时间"是什么意思呢？其实它原来是电脑的专用名词，指：从查询、搜索直到获得资料的整个过程中所花费的时间。比如当你在写稿时，遇到不会写的字时，从离开书桌拿字典、到翻开字典找到你要的词汇，其间所花费的时间，便可用"检索时间"来称呼。如果仅仅为了书架外观的整洁漂亮，而在整理时，以书的大小来分类，外表上看起来也许很美观，可是当你想要找到所需要的资料时，却要颇费一番周折。反之，不以大小为分类标准，而以种类来编排的书架，虽然外表看起来凹凸不平，十分凌乱；但以"检索目的"的观点来看，却能发挥书架的真正效用，达到事半功倍的效果。

2. 信息整理要以"个人需求"为中心

为"个人"而作的信息整理，不必考虑他人的立场，只要自己方便使用，不管别人的看法如何，这样就是最好的整理方法。例如：百科全书的封面，原本是为了美观和收藏而设计的，如果你把它全部去掉，做为自己的枕头，而且将整套书放在容易看见的地方，甚至在书架上划上每一本书的固定位置，这是很好的做法。当然，在客厅的书架或壁炉上放套百科全书，是再好不过的装饰品了。实在不该这样地对待百科全书，但是，如果站在百科全书的本意上，你的作法才真的是"物尽其用"。毕竟，需要百科全书时，总能以最短的时间取得想要的资料。

在信息整理上，一旦顾虑太多，就无法发挥功效。在整理时，必须以"自我需求"为原则，并且以缩短检索时间为目的，如此才能设计出一套适合自己的整理方法。但是，费心所设计出的整理方法，即使未参杂其它的因素，实行后，却发现所需的检索时间要比整理前更长。因此，这一套整理方法就要重新再研究了。

3. 开始收集信息时，不要希望有"完美品"的出现

信息整理力求简化是最好的方法。剪报时，看到认为需要的部分，就立刻撕下来，然后把剪报贴在活页纸上，等累积到某种程度后，再考虑重新分类整理。刚开始，应先考虑"什么样的信息比较适合自

己?”等因素,然后订出收集的标准,还要腾出宝贵的时间去完成它。可是,如果最后发现离“完美品”还有一大段距离时,就会十分泄气。

奉劝各位管理者,先经过一段时间的收集,再整理这些信息,千万不要以为“这是完美的信息”。毕竟,在信息整理中,“完美”是无法达到的境界。事实上,如果有“为了获得周详的信息整理而投入过多的时间的人,简直是傻瓜”的认同心理,再做信息整理时,大多能得心应手,事半功倍。而且熟能生巧,渐渐地也更能有效率地整理信息了。不断地改进之后,必能设计出最佳的整理方法,在不同情况下加以应用,发挥它的功效。例如,为了能高效地整理繁杂业务,你绞尽脑汁,设计出一位得力助手——“信息检索秘书”,它使你在工作时能迅速获得你所需要的信息。

4. 信息收集以“完成目的”为出发点

“信息检索秘书”是根据实际需要设计的。在收集各类信息时,要有严谨认真的态度。信息收集也要讲求“轻重缓急”,没有完成目的的意识,收集的信息就不具有任何意义。

5. 信息收集的标准

“宁短毋缺”的收集方法能使你获得一大堆的资料。但是,这是相当不明智的方法。为什么呢?这种象脱缰的野马似地收集信息,光整理就得花费很长的时间,别说“使用”了。“请勿不停地贮存信息,断然决定资料的取舍,更是一种智慧。”相信很多经验丰富的人都会强调这项原则。取舍的标准是一门大学问。收集信息时,“取舍标准”是一件十分困难的事,往往会在收集信息时造成心理阻碍。所以建议管理者不要实行“去舍标准”,而实行“采用标准”。一般人都有“获得容易丢弃难”的心理障碍,实行“采用标准”,就更能符合一般人的心理状态。不过,“采用标准”的重点,并非一开始就使用,而是资料收集到某一程度后,再根据“为何这样做”而实行“采用标准”,这时资料收集就具有实用性了。

信息收集和整理,都以“自我目的”为前提。每隔一段时间,就得做这种“目的意识”的分类,然后再以“采用标准”整理所需的资料,如此绝不会产生资料取舍的困扰。完成资料的收集,由于取舍标准不一,不能及时利用“采用标准”,这只是具有收集意识,尚称不上有效率地整理资料。

二、信息收集的特征

信息有如生物,随时随地衍生和扩大;尤其对现代人来说,信息的无边,就如巨大的海洋。管理者每天拿到的早、晚报,加起来的字数那么多;坐在汽车里看到的是广告;公司里公文、电话、商业资料如潮水般流过双手;休息时看到听到的尽是书本、杂志、电视节目、广播录像带……连一本新的电脑手册都是信息家族的一员。这些数之不尽的资料似乎足以将人淹没,但实际上,一直认为与工作无关的资料大都能可以过眼即丢,想要在信息社会里过健康生活,除了大胆取舍外实无他法。

不管是何等重要的资料,如果仅保持刚拿到手的形式,一定会因表现方式和媒体的不同,而无法归纳和应用。未经整理的资料是无法提高工作效率的。

1. 工作效率化

许多人在初尝资料整理术的甜头时,不禁喜上眉梢,而这种快感逐渐使很多人将资料整理视为嗜好而乐此不疲。当然人人有不同的嗜好,但是不能错将嗜好当工作,否则很容易又回到浪费精力和无意义的原点上。

有很多人无限制地剪报、贴报、建档,这完全是嗜好。对工作来说,资料整理只要能够做到需要时就能找到必要的资料就行。也许你觉得,如果费时费钱去剪存一些不必要的报纸,还不如去做些对自己生活更有建设性的事。资料整理并不是信息工作的目的。它是整理各种不同规格的第一手资料,然后加以运用在工作上,以发挥整体的功能;资料整理的最终目的是“工作”,而不是“整理”。所以管理者一定要在收集来的资料中,找出一些法则,以此为武器,或创造畅销产品,或找到更有利的商机。创造利益绝对是信息工作的最终目的。

2. 整理和保管

资料整理可分为“整理”和“保管”两部分。“资料整理”是通过归档、剪报和索引等方法,来从事“整理保管技术”。不过这种整理保管技术大都是善后的工作。通过处理,使以后有必要时能迅速方便地获得必要资料。这个技术虽然重要,但更重要的却是如何将汇集到的资料加以活用。市面上有很多关于“资料整理”的书籍,但却过分强调整理保管的技术,容易失之偏颇。因此,兼顾活用资料和取用时迅速便利的资料整理术,可以说是资料整理和保管工作的两大动力。

三、信息整理的技术

在追求信息整理技术完善的过程中,管理者脑中常会留下不愉快的感觉,这会影响工作的进度。这些感觉包括被丢掉的资料是不是真的不需要?明明

记得一些有用的资料,但临到用时却记不起来、说不出口……。它容易使思考混乱、使工作出错,以致浪费时间,更严重的是增加工作的成本。因此,理想的资料整理方法,能让人保持平静、愉快的心情,并有效率地进行工作,即要符合“资料生理”。

1. 资料生理学

任何人在工作时,大脑都在运转,大脑工作的状况就是它的生理状况;资料整理的目的就在维持大脑清晰和明朗。为了整理大脑的思考,必须找出资料生理的规律。可是,人类的思绪总是随机而片断的,并没有系统化的管理,尤其是在令人意外的时刻经常产生新构想,紧接着又忘记。这些新构想未必马上可用,但如果能使用一套方法加以利用,很可能整理出一套完整的计划。

要把这些杂乱无章、毫无次序的想法转变成有意义、有条理、有层次的思想体系,最重要的工具是语言,而表现的最主要手段则是文字篇章。所以,资料工作也可以说是用“语言”道具来处理问题的工作。不论是文件、书籍或报纸,全都是语言的信息源。用系统化的方法整理资料,设法转化成社会通用的法则,这就是“资料工作”。而资料整理法则须根据大脑的思考方式来设计,即创造整理的资料生理系统。这是效率化工作的成功的匙钥。人都有惰性,都不愿意处理麻烦的事。因此,在设计资料整理法时,一定要考虑这种特点。

2. 实现低成本高效率

“低成本”和“高效率”是管理者随时要牢记的两个基本概念。商业行为的基础就是以最小投资创造最大的利益,信息工作亦然。以整理文件为例,一般市面上卖的纸制档案夹约 10 元,如果有 500 项资料,要花 500 元,有 2000 项就要花 2000 元,再加上存放档案的柜子,仅是这些硬件就要大约几千元,对私人资料整理来说很浪费,而收效如何却仍不得而知;有很多人放弃整理资料就是因为这个因素。

至于效率,除了检索和取用资料要快外,整理、保存资料的速度更要考虑。使用从市面上购的档案夹时,还得把文件用打洞机打洞,再贴上一份目录,填上资料的内容。此外还得把不同规格的资料做统一处理,每一道手续都繁琐而费时,每次整理资料时的不快,真让人觉得在浪费人生。一次又一次这样的费事耗时后,许多人都无法持久地整理资料,因此,一定得找出低成本而又不浪费时间的资料整理保管系统。

3. 统一规格的意义

圣经上说:“为了不让人互相沟通,共同建造这座高塔,免得减损神的权威,神让所有的人开始说不同的语言,不再互通声息,且争吵起来……”。这个有名的巴别塔的故事,说明了在现代社会中,如果信息规格不统一,人们就容易犯错且无法沟通。这种愚蠢的例子到处都有,以录放影机和 VHS 系统来说,一直到最近才有统一成 VHS 的趋势,显然 BETA 系统已经落伍,但在市面上还可以买到 BETA 系统的产品。这种厂商缺乏相容性,几乎就等于现代的“巴别塔”。不过 VHS 的音质的确没有 BETA 的好,日本电视公司就爱用 BETA 带,但是:

信息规格的统一与否,并不在于比较各种规格的好坏,而是重视规格间的互换性;缺乏互换性的规格,会阻碍多数人自由地使用信息。

在个人电脑的键盘设计上也出现同样的问题。现在最普及的 JIS 键盘并不符合生理学,因此有人发明出频繁动用拇指的键盘。而一旦熟悉了这种设计,使用人几乎就不会使用国际通用的电脑或打字机了。这就好象不管英文是不是最优秀的语言,只要它一天是国际语言,学习英语就是现代商业人的基本要求。选用电脑键盘也一样,不管性能好坏,都得使用大多数人通用且兼容的机种。

选用大多数人使用的规格,是资料整理的基本条件。整理工作的第一步是统一规格,不同尺寸的纸张、文件是很难处理的;至少自己公司和部门使用的电脑、文字处理机,应该统一文件和报告的格式、尺寸。规格统一是信息工作最重要的原则,但实际收集来的资料却不免有大小、长短、方圆不一,因此必须事先统一规格。

第三节　信息收集技巧

一、人事资料收集技巧

要从“人”身上取得信息,最有效的方法是面对面沟通;通过这个方式,可以接触和证实沟通对象的所言所行,这个“人”就成为获得信息的最有利来源。

要与人面对面沟通须注意五个基本技巧:

1. 决定会面对象

找到合适的咨询人选,其实并不容易。不管是纯粹访问还是想请对方配合,都要预先做准备,把有关资料备齐,制定自己的拜访目的,并写下若干要点提醒自己。然后再分析搜集来的名单,找到合适人选。这个准备工作关系到以后面对面沟通的成败,不可

轻视。

2.订约

订约是面对面沟通方式中最大的一个难关。就对方而言,这是一个他可以不做的工作、可以不见的约会。无端打电话与人订约,成功的机会并不大,尤其对一个素不相识的人,想要在几分钟内把自己复杂的动机解释清楚,实在很困难。许多担任营销业务工作的人,一定都有这种体验。冒昧打电话联络不相识的人,有时会给对方无礼的感觉,有时不妨考虑先以信函告知。

3.准备工作

在会面之前,要先把沟通对象的背景和专业调查清楚,要收集有关的资料;如果对方曾有著作出版,要大略浏览,假如对方的著作很多,就要记得翻阅第一本和最近出版的那本书刊。

4.拟好问题备忘录

因为沟通时间不能太长,所以要有在最短时间内完成会面的打算。出发之前,记住在笔记本的第一页上,写下最急于解答的基本问题,做为备忘录。

5.实际的会面沟通

假如会面的时间是一个小时,在前30分钟之内,一定要问完所有准备好的问题,并且把要点记在笔记本上。当然在谈话过程中,如果对方允许,也可以使用录音机,但是一定要记笔记。

二、杂志资料收集技巧

1. 收集资料的程序

对资料工作者来说,在媒体报道各事件时,事件本身已经变成过去式了;知道这些过去的细节没有任何用处,重要的是工作者要能从这些纪事当中,培养出能发现更新事物的敏锐感和判断力。

杂志文章的确有宣传时代趋势的功能,许多报纸或公车广告的大标题也隐含有这类信息,尤其是针对年轻人、主妇或职业女性的广告更不能忽略,时代的新动向总是奇妙地显现在这些人身上。阅读杂志时,碰到自己喜欢的文章,就要把出处和标题记下来,以后要使用时再找出来。除了专业人士外,一般人要买学术性的杂志,恐怕都要付出一些资金和时间成本;最好先读自己喜欢的杂志,其它特别专业的资料则要等用时再彻底地寻找。应付杂志信息膨胀最好的办法就是赶快读,许多人总是买了一堆杂志放在书桌上,一天、两天没读,到了最后只有丢弃;所以阅读杂志应抱着“现在不读,以后没机会”的态度,挤出时间来处理,不要眼睁睁地看着新杂志不断进门,读书压力不断增大。

2. 杂志资料的取舍方法

杂志资料的取舍和报纸的方法有些相通,基本原则都是少取不必要的,并大胆舍去。否则收集了一堆无法整理的资料,发挥不了辅助工作的作用。每一个主题所能对应到的资料已经满满当当,有关的每篇文章未必都得保存,一定要遵守这个原则:在必要时,才彻底寻找非要不可的资料。

收集资料时,只选择和主题、资料题目有关的文章。这样收集的资料才真正有使用价值;以自己的兴趣、专业和经验来收集资料,才不致过分空泛。坚持这种取舍原则,专攻自己的专业,一定能找到无数资料。从杂志上撕下来的资料,要立刻用钉书机钉好,记下杂志名称和出版日期等,最后再放进袋状资料袋里。如此积存一段时间后,每个资料袋都如一本书,在等人、等车时,不妨取出资料审查一遍,再一次决定这些文章是否有保存的必要。

3. 收集学术性杂志资料

除了报纸、杂志外,还有不少资料源可利用,象证券交易所、私人收藏文库等都是可以使用的资料源。至于学术方面的最新信息,则要从学术杂志上着手;尤其是最先进的科学技术,各国研究者都争分夺秒竞相争取,有些人会想尽方法争取同一主题的研究优先权,因为这不仅和科学家个人名誉有关,而且与现代科学和工业技术密切相关,获取优先权才能取得发明权,也才能得到财富。目前科学家争取优先权,都以在权威性学术杂志发表论文的时间为准;查最新科技信息是唯一的方法。这类杂志中具有代表性者有:“Nature”、“Science”、“Proceedings of National Academy Science”等。订阅这类杂志,要和代理书商联络,平时很难买到,不然就得到政府大型图书馆或特定的研究机构图书馆去寻找。

三、书籍资料收集技巧

1. 先找到购买书籍的方法

一般地,购买书籍的方法有八点:

(1)选择特定书店。在众多书店中,选定几家较符合自己需要者,然后定期去“巡店”。要花点时间去熟悉书店书架的摆设方式,以后找书时会方便许多。

(2)选择专业书店。有些书店虽然小,但会营销特别的书种,书目甚至比大型书店还齐全。如能找到和自己的研究主题相应的书店,则会创造出许多利益。

(3)利用电话确认。从广告或其它渠道发现自己

需要的书籍时,最好先利用电话向书店询问,免得徒劳而返。

(4)向出版社查询。以订书来说,一、两星期后收到书是常事,一个月后拿到也屡见不鲜。如果碰上迫切需要书的情况,真会教人心急如焚;如果情况特别紧急时,不妨直接打电话和出版社联系,了解市场的情况后,再亲自到书店去买。

(5)邮购。如果在书店没法子找到自己所需的书,可以直接向出版社购买;不妨事先约定将快递或限时专送的邮费一并寄入,这样短期之内即可拿到书。一般来说,这样成功的比例大约是70%,订书时一定要向对方传达自己迫切需要的意图,这样出版社才会感到时间的压力,快速地为你处理。

(6)直接购入。如果连邮购时间都想省下来的话,只要确定出版社有书,可以自己跑一趟去买。对住在都市内的人来说,这反而最节省时间。

(7)查图书目录。每年国内都会发行一本图书年表,将前一年全国所有出版书籍的书名、作者、出版社、时间等记录下来,找书时不妨多利用这种工具。许多书店也会准备这些书籍供一般读者参考。

(8)也可向出版社查询旧版书。在图书馆找资料时,常会找到二、三十年前的极有价值的旧书资料,想买这种书似乎只能去旧书摊找找看,能否找得到还是个未知数。其实除此外,还可以试着问出版社是否有库存,如果幸运找到,常能用很低的代价买到这种来之不易的参考书,而这些书如在旧书摊,很可能是身价不菲的。

2. 选择利用地区图书馆

公共图书馆可以帮助收集资料,并且大大地发挥作用。在第一线的工商界人士虽然利用图书馆的机会很少,但如果图书馆仅限于借阅畅销小说或当期杂志的话,实在很可惜。现在公共图书馆的阅览室,几乎已经变成"不读书的看书学生"的专用空间,这些学生拿这个公共空间写作业、背教科书,实在很浪费,不论如何,图书馆还是以服务读者为宗旨。

要找出一家收藏丰富、使用方便的图书馆并不是一件容易的事,真正有用的图书馆并不多。如何选择图书馆呢?应着重考虑七个条件:

(1)历史悠久。图书馆设立的时间愈久,收藏古版书、绝版书的可能性愈大,尤其连出版社都已经没有库存的书,很可能老图书馆都有。

(2)藏书丰富。一个图书馆的藏书量如果没有7——12万册的话,可利用率会很低。信息工作,就是要在许多好资料中找到自己的目标信息。如果原资料量不够,就谈不上筛选了。

(3)封架书表示贵重图书很多。图书馆特别封架处理的一定是贵重图书,这是市面上找不到的。

(4)拥有良好环境的参考室。参考室中存放的大多是统计、年鉴、缩版、人名录、年报、地图等书籍、资料,这些是个人难以负担或买回收藏的书,所以好的图书馆一定要有好的参考环境,尤其要有称职的图书管理员提供咨询。

(5)聘用优良的图书管理员。一个好的管理员,其实就是找书专家,他总是用正经、重视的态度来看待读者不经意、不明确提到的问题。一个好的管理员就象一座图书馆,他不但拥有丰富的书籍知识,而且一定要有绝佳的耐性。

(6)能让读者大量借书的图书馆。一个好的图书馆,起码一次能让读者借五本书。

(7)开馆时间。理想的开馆时间至少要到晚上八时以后,而且假日一定要开放,这对上班族或个人来说,都是福音。

大学附设的图书馆也是一个重要的信息源。有些图书馆只对校友、在校生开放,有些则会对社区开放;会利用大学图书馆的人,大多都是精于资料收集的人。如果要收集特定行业的资料,不妨向社会团体的图书馆和资料中心寻找;有些企业甚至有自己的小图书馆,也是一个方便的资料来源。专门的博物馆也具有图书馆的功能,博物馆的工作人员和图书管理员一样,都有释疑的能力,是不可忽视的信息源。

3. 有效利用图书馆的方法

为了在最短时间里从图书馆取得最多的信息,管理者应在行前做好准备工作。现在一般图书馆都使用很传统的分类法,并不能全部囊括增加的新领域的书种,许多人在图书馆里找不到书,有时候不是个人的错,而是图书馆分类的问题。

一般图书馆的书卡形式大约是:

(1)依图书分类;

(2)作者名(笔划序);

(3)书名(笔划序)。

4. 收集资料的注意事项

在图书馆里找资料,大多数能让读者复印,不过要大量复印,尤其是碰到很难在市面上买到的书时,总要花上一大段等待和复印的时间。图书馆通常会把复印机固定在某个规格以便统一收费;如果复印规格和收集资料的规格不同,会增加整理上的难度;如果需要大量复印时,不妨把书借出来自己动手复印后再还书,可以省掉一些麻烦。同时要注意自己的

复印尺寸，比规定尺寸小还好整理，要是尺寸太大，就得折叠，以后翻阅起来很不方便。

第四节 信息整理技巧

一、袋式档案整理技巧

资料整理系统一定要简单到连最怕麻烦的人都能持续使用，不能耗费时间、手续繁琐。

许多人都很可能有这样的经验，书桌上资料堆积如山，抽屉里则沉甸甸，自己要的文件却怎么也找不到，经过一段时间，资料越集越多，许多人越不愿去处理，就这样抱着资料日复一日；即使好不容易买了档案柜，杂乱无章的文件也跟垃圾一样，不好存放。

大约在20年前，王先生尚未整理的资料中，单单文件、文稿一项，就叠成了一座高60公分、长2公尺、宽40公分的“纸山”。这座“山”有他的采访笔记、有关资料、收据、纳税证明、小手册等，没有一样是能丢的。结果他每次找资料都会造成一次“山崩”，每崩一次山，他就更痛苦一次。日复一日，终于有一天，王先生下定决心，心想一定有办法来有效处理这些资料。

他首先要思考的是制订出整理“纸山”的规则；即在什么条件下，可以轻松处理资料。这些条件主要有五项：

(1)能存放资料的空间不大。必须达到“使用最小空间”的目的；

(2)低成本地完成整理系统，最好不要超过1000元，以免影响自己的“私房钱”；

(3)这个系统要能立刻将各类资料的尺寸统一；

(4)这个系统要能让自己快速找到需要的资料；

(5)这个系统能容纳以后再设的档案，是开放的，不能封闭。

脑海里想着这五个条件，眼望着纸堆，他心想，如果用公文信封袋装起来，按类排列，只要把资料丢进去就行，这不是最简单的办法吗？“袋式档案系统”就这样诞生了。其实这种办法的思考方式和其它建档方法并没有太大差异，只是不需要花很多钱买很多档案夹，可以低成本地完成建档；同时任何资料都可“原始”地丢进纸袋即可，不需要加贴任何多余纸张。而纸袋则可使用目前最普遍的“角型2号”袋，这种纸袋到处都能买到，连A_4型的资料都放得进去。这是一种复杂而吃力的处理方法，方便、省时又不浪费财力。

袋式档案最基本的使用方法是先把信封袋反面部分的封口切去两公分，然后在封袋正面左方写上目录，再把资料放进袋中即可。虽然方法简易，但袋式系统有与其它系统不能相比的优点。

二、文件资料整理技巧

1.当机立断的勇气

各式各样的文件资料、电话留言、企划表、进度书、复印本、备忘录等，正一步步淹没管理者的工作环境。在信息泛滥的时代，任何文件都要经过两种选择：

(1)是否有保存整理的必要；

(2)是否应该舍弃。考虑这两点后，就要马上决定处理。

取舍的时效非常重要，很多人都觉得无所谓，可以待会儿再做，但一旦有了下次、明天、月底的念头后，人就不会处理它了；永远不要存着“暂时保留”的想法，现在不处理，以后每过一天，处理的功夫就得增加一倍。

2.“边读边丢”法

“无法处理”有时候就等于“不知如何处理”，心中毫无取舍的标准。整理者应该掌握一项基本原则：

将来能再度取得的资料，当下就要丢掉。

对商界人士来说，报纸、杂志上已经公开的一般资料，使用率并不高，反而是一些不成文章的数字、描述才是真正有用的信息。现在电脑和电话传真的通讯功能愈来愈普及，一通电话或电脑连线就能得到的资料就可以丢弃。或者退一步想，只要把非常必要的资料剪存下来，其它的叙述不看也行。报纸和杂志是很占空间的，最好是一边读就一边撕、剪、割，读完了，该留的已经处理完，其它就送进垃圾筒了事。

拿到资料时，就应鼓起割舍的勇气，做到眼、脑、手并用。唯有如此，才不会在“垃圾堆”中工作。

3.舍弃多余的复印资料

复印机愈来愈普及，功能愈多样化，其后果之一就是“垃圾资料”愈多。人们常说的“信息洪流”并不是多样信息满溢，而是同样信息重复出现。这种“重复信息”的盛况因为复印机的普及而更上一层楼。

不得不复印时，尽量利用缩小功能或双面复印，以尽量节省资源。

4.注明出处

任何要保存的资料，在放进资料袋前，都必须注明出处。注明出处就是要在资料上标示：何人、何时、

何处。除了性能优异的电脑或智慧型文字处理机附有记忆出处的功能外，一般还是要靠手写来记录资料来源，尤其在复印书籍的部分资料时，这道手续更不可缺少。在复印部分书籍时，一定要将封面及版权页复印下来；报纸、杂志资料则一定要标明报纸、杂志名、日期、作者或发行单位。其它的商业文件在保存前至少要记下日期，日后只要翻看日志就可以查出与会人。

5. 复印文件的原始名称

一般来说，许多公司的便条纸都印有自己公司的名称或标识，复印资料时也可把原始拥有者的名字复印出来。可以利用电脑或文字处理机打出一条1公分宽的名条，用透明胶带贴在复印机的上方或下方，这样任何复印出来的文件都会印上名条，文件就自动有了身份证明。现在利用电脑或文字处理机来写书信、文件的人愈来愈多，反而缺少特色，不妨利用复印，印上自己的名条。

6. 制作规格化的表格

使用规格化的表格，会让资料处理工作进行得更顺利。在办公室里常会用旅费申报表、工资明细表、估价表等固定表格，但在个人方面上却几乎没有类似的表格。一般的文具供应商或印刷厂很难个别为不同的个人设计并供应种种不同的表格；而一般个人想要求印刷厂承制极少量却多样的表格时，也必须付出极高的代价。事实上如果能灵活运用文字处理机或复印机，同样可以为自己设计专用表格。

7. “文件资料的整理”注意事项

文件资料的整理有七个注意事项：

（1）信息化的社会几乎等同于“文件社会”，因此跨入商业社会的第一步就是要善于运用文件资料；

（2）文件资料无时无刻都处于重复、泛滥的境地，为了不让无价值的资料阻碍工作效率，当取得资料时，要立刻判断、决定取舍；

（3）统一规格是资料整理的基础，任何资料规格都要遵守既定的格式，并持续使用，不得变更；

（4）要统一不同规格的资料时，可借重复印机，但要节省纸资源；

（5）在任何文件资料上，都要注明出处，以便日后引用时，能追究资料的来源、背景；

（6）不妨将同样主题的有关资料编定成册，并加以编号，用于检索；

（7）复印机是个人工作上最重要的辅助工具，能负担很大的工作量，但要慎防滥用。

三、电子资料整理技巧

文字处理机、录音机、录像机、电脑等媒介储存的电子资料，与过去的纸资料相比，各有优缺点。

1. 电子资料的特征

电子资料的优点包括四项：

（1）小型记录媒体却能收集大量资料；

（2）易于资料的加工与重复利用；

（3）能迅速而简单地查询、分类、整理资料内容；

（4）使用电话即能快捷传递资料。

不过，电子资料也有逊于纸资料的多项缺点，包括五点：

（1）资料的输入及处理，必须通过专用机器和熟练的操作技巧，否则无法阅读；

（2）无法从外表查知资料内容；

（3）资料的互换性比一般文件低；

（4）保存性不稳定，易有瞬间损失大量资料的危险；

（5）成本比纸资料贵。

因此，若要采用电子资料处理法，首先必须审慎考虑各自的优缺点。

2. 电子资料的危险性

大多数的电子资料都保存在卡带、磁碟片等磁性媒体中。电子资料本身具有挥发性，必须再转换成不具挥发性的磁性资料。将资料记录于磁性媒体中，主要是为了能迅速调阅，不过有时因操作错误，往往会发生资料遭破坏或消除的意外事故，即使是硬式磁碟片，也可能因人为疏忽而导致资料记录挥发或消失。

事实上，我们周围充斥着许多磁性商品，如冰箱门、磁性把手、收音机、电视机、音响扩音器、磁性项链等，这些远超乎人们想象的磁性商品，有时也是破坏磁碟片资料的间接杀手，再加上地球本身即是一个巨大磁场，磁性资料长久曝露于这样的空间下，最后难免也可能会变质，这就是为什么卡带经过妥善保存，仍然会发生资料消失的原因。一定要记住：绝不可依赖电子资料的安全性。

以随身型的文字处理机为例，它是采用IC卡为记忆媒体，一旦电池的电力不足或操作上稍有小小的失误，资料记录将会在瞬间突然消失。

3. 电子资料的整理重点

从电子资料的特征中，可以很清楚地了解电子资料的两项整理重点：

（1）资料视觉化。记录电子资料不象一般文件处

理,能一眼看出所有的记载文件,因此必须通过视觉上的整理,使必要的资料在必要的时间里迅速出现,如果忽略了这一点,磁性媒体就象是个资料垃圾筒,完全失去了保存的意义。

(2)预防意外事故。为了避免因操作失当、机器故障、停电等突发事件而导致资料损失,事先制定完善的方法是相当重要的。无论是使用随身型文字处理机,还是高效率的资料处理机器,都必须具备这样的认识。

4. 用适当的索引整理电子资料

(1)录音带的整理。工作上的录音,主要是为了记录人的谈话内容,而绝大多数的录音带在完成文字记录后,它的功能似乎也跟着宣告终止。这并不意味着录音带缺少保存的作用,只是当内容转换成报告书后,录音带就极少有再利用的机会。相反地,商业用的谈话录音可以文字笔记或其它辅助工具来取代,“声音”并不是它追求的主要目的,因此一旦录音内容文字化之后,录音带就不再有利用价值。为了避免录音带泛滥,没有“保留声音”必要的录音带,是不需要保存的。

(2)录音带的有效运用。如何在工作上灵活运用录音带?主要有六道工序:

首先,准备10至20卷的录音带,一一标上NO.1……的号码,然后放进专用的“常备卡带箱”。

准备赴外录音时,按排列顺序取出需要的录音带卷数,完成录音,用铅笔注明日期及内容。每一卷录音带最好只录一个主题。

回到工作岗位后,先将录音内容作成笔记,再将录音带放回常备卡带箱。

当下一次工作需要使用录音带时,则从上次未曾使用的录音带继续轮流使用,如此每一卷录音带至少保存20卷以上的使用时限,当你想再重听一遍时,录音带内容在短时间内均可保留下来,即使20卷录音带重复使用,你也能够保持录音带的“有效期限”。

当录音带要重复使用时,别忘了将旧的索引销掉,重新标明新的索引。

有必要长期保存的录音带,可将它的外壳丢弃,保留录音带与有关内容的文件,一齐放入标有索引的档案袋中。最后,再将新的录音带置于常备卡带箱中。

录音带编集是指将分散于数卷录音带的录音内容,汇集于一卷录音带中。这类工作通常多由广播电台执行,一般人除了音乐歌曲之外,多半不愿代替客人从事如此繁琐的服务,因此为了避免麻烦,平时从事录音工作时,尽可能实行一卷录音带一个主题的做法。

(3)录像带的整理。如果工作上需要录制电视节目,那么最好选择三倍速度的VHS录像带。因为一盘两小时的T—120录像带可录制6小时的节目,符合一个主题一盘录音带的原则。万一一盘录像带必须录制多个节目,那么就必须在录像带上标明所录时数,然后才能依照录像带上的时间表找寻各个录制节目,以及计算空白带的剩余量。

有一个简单的方法是直接在录像带的边侧标上每段节目的时间和内容名称,只要查上面的索引,即可立即找出你所要的节目内容及其时间的长短。

(4)8厘米录像带的编辑。携带8厘米录像机进行访问、调查后,录制成录像带简报,这早已是日益普及化的工作方式。只是编辑录像带必须具备专门技术,同时过程也相当繁琐困难。目前SONY公司推出一种专业用的手提8厘米录像带编辑机,由于具有双卡录制功能,为避免盗录,侵犯著作权法,只好在不做宣传的情况下销售。这种编辑机的操作相当简单,只要先将时间记号打入已完成的母带中,就可依照计时表进行画面剪接。每一个画面的长度相当于1/30秒,左边的卡座放母带,右边的卡座放空白带,依据你所选择的母带画面,按下剪辑按钮后,右边的空白带即会自动将画面、文字、声音全部录下。8厘米录像机采用的金属录像带,再加上录像机本身是将色度信号与亮度信号分开处理,因此转录后的画质是否会受影响,就不得而知了,但是它高达10多万元的价格,应该属于商业用途。不过也有人建议,如果要编辑VHS录像带,可以考虑使用这种8厘米机器,因为它们之间的性质相似,画面品质较为理想。

(5)磁碟片的整理。随着电脑普及化,磁碟片和文件一样,成为工作上不可缺少的重要资料,然而它的资料容量,却足足比纸上资料多上数百倍,只要一张小小的磁盘,就可容纳相当于100～200张A_4纸的资料量。由于资料容量的增加,却使磁碟片变成资料垃圾筒,尤其碰上磁碟片愈积愈多时,就会发生找不到资料的窘况。磁碟片的功用是在于能重复记录和利用资料内容。例如当你准备将杂志上的连载汇集成单行本时,就时常利用储存于磁碟片中的原稿,重新予以修正、补充。而为了重复利用磁碟片上的资料,必须设计一种便于立即找到所需的资料的方式。

原则上,一张磁碟片最好只记录一项主题,由于

磁碟片可容纳多项资料，为避免浪费，则尽量让一张磁碟片记录同一主题的资料，然后将类似主题的磁碟片一齐放入专用的档案袋里。磁碟片资料印制成文字后，如果无法确定资料是否会再使用，则可准备另一张磁碟片予以保存，这种磁碟被称为“垃圾筒磁碟片”。处理资料时，这种“备用空间”的事先规划是相当重要的。等到垃圾筒磁碟片容量饱和时，再予以重新检查、消除，并将值得保存的内容，依其主题分别归纳存入其它的磁碟片中。

3.5 英寸磁碟片放入盒中时，它的开口部正好和一般磁碟片的位置相反，以致于索引上的文字变成上下颠倒，查询上相当不便。由于各家磁碟片厂牌的设计不一，因此在选择购买磁碟片时，最好能够统一使用某种品牌。至于何种磁碟片的设计方式最利于归档，你不妨到市面上查询、比较一番。

(6)磁碟片的当机避免法。比起音响或录像机的卡带，磁碟片显然更能够在极短时间内立即保存或消除资料，这表示磁碟片具有相当大的危险性。很多人都曾经有过这样的经验：辛苦输入的资料，往往因一时的操作错误，在瞬间就化为乌有！既然使用电脑这种资料机器，就无法摆脱风险，那么何不让机器随时有一套补救的系统存在呢？

1987 年上市的美国苹果牌电脑附加了一种具有自动保存机能的新型软件程式 Hipa. card。这种机器虽然促进套装软件的增加，但并不表示能解决所有可能发生的错误。只要随着电脑或文字处理机的硬式磁碟不断普及，资料被消失的风险就会跟着持续增加。以 mackintosh 为例，1984 年上市的第一代 3.5 磁碟片容量仅有 400KB，到了 1987 年，它的硬式磁碟容量竟高达 20MB，足足比三年前进步了 50 倍。而随着硬式磁碟种类的增加，20MB 的价格在 87 年底滑落至几万元左右，就连个人购买 100MB 的硬式磁碟都已不再是新鲜事，但这些容量足以媲美 250 张磁碟片的超级记忆体，一旦稍有差错，其所造成的损失恐怕难以想象。

尽管目前市面上出现不少预防资料消失的机器，或足以使消失的资料再起死回生的软件，但硬式磁碟毕竟也是一种磁性记录媒体，它仍然会遭遇一些软件所无法抵挡的意外事故。例如大地震或搬运过程中的交通事故，都有可能导致硬式磁碟的故障或损毁。一定要注意：信息化公司应该了解，大型系统所承担的风险，小型系统也一样会发生。

于是，备存成了最重要的观念。即使当资料已经发展到电子化时代，备存行为仍被一般人所忽视，事实上，备存即是复制，复制即是将资料提供给多数人共有，例如以多数人为对象的印刷，以少数人为对象的复印。人们习惯于这样的复制文化，却不习惯危机管理的复制——备存文化，因此才会导致资料的动辄流失。所以，所有的资料机器一开始就应该具备大范围的自动备存系统，每个人对自己的工作体系，也应该具备备存的观念及技术。

(7)异型机种间的资料互换术

使用电子资料最令人困扰的莫过于异型机种间的资料互换工作。以软式磁碟为例，它的规格包括 8 英寸、5 英寸、3.5 英寸及 2 英寸数种，它的资料密度也从 IS(单面单密度)到 2HD(双面高密度)等不一，再加上厂牌机种的不同，记录方法各异，彼此之间很难达到完全互换的效果。

不过，以个人的工作范围来说，有三种方法可以弥补资料互换性的不足：

(1)购买新机种时，选择可以和过去机种互换资料的机器。

(2)将异型机种的资料转换成自己机种可以阅读的方式。

(3)选择以标准规格系统来保存资料的机种。关于第一点，必须特别注意的是，即使是同一家厂商，有时刚出厂的新机种也无法阅读旧机种的资料。例如第一代文字处理机所保存的资料，现在的机种就没有办法阅读。关于第二点有三种方法可行：

第一，利用资料转换服务中心转换资料。目前有一种服务公司专门将无法互换的资料转成你所希望的机种或磁碟片型式。

第二，购买资料互换电脑或互换软件，自行变换。不过这种方法需投资数万至数十万元的费用。

第三，使用电脑或文字处理机里的通信机能予以转换。对文字资料来说，是最简单的方法，但必须在电脑或文字处理机附有通信机能的前提下方可进行。

基本上，电脑或文字处理机的通信机能可以阅读规格统一的文字资料，即使机种互异，彼此也能自由交换资料。通信机能互换资料的方式有两种，一种是利用电子传送法，将 A 机的文件经电话输入电脑网络中，再以电子传送方式转入 B 机里；另一种方式则是将 A 机与 B 机直接连结于通信用的交叉通信电缆，利用两机种的通信软件来处理文件。通信机能所能互换的资料，并不只限于单纯的文字资料，因此它对异型机种的资料互换贡献，已使它成为普遍受欢迎的划时代产品。至于通信机能的装置方法，则

可请教制造商或代理商。

至于选择标准规格的系统，只是由于它的共同性，有助于各种机器的资料互换工作。今后若是想购买文字处理机，不要忘了选择可以阅读标准规格系统资料的机种。尽管文字处理机的操作性能较差，但是由于它能互换新旧机种间的资料，所以，不妨考虑购买一台价格最便宜、且具有通信机能的手提式文字处理机，作为你个人的资料互换机。

5.“电子资料整理”注意事项

电子资料整理应注意八点：

（1）电子资料的整理是将看不到的保存资料加以整理，使之能一目了然；

（2）注意资料规格的统一，并事先加以整理、保存，以便能随时调出必要的资料；

（3）录音带的使用尽量维持“一个主题一卷卡带”的理想状况；

（4）当录音带内容的重复使用机会不多时，在短期的保存之后，应重新利用，以避免卡带泛滥成灾；

（5）有必要保存的录音带，贴上与主题相同的索引后，放入档案袋中；

（6）在录像带上加注时间数据，以便清楚了解每段画面的所在位置；

（7）磁碟片的整理最好维持一个主题的磁碟片一个档案袋；

（8）磁碟片或硬式磁碟的资料必须备存起来。

四、照片资料整理技巧

再也没有比整理照片更麻烦的事。在照片吃香的年代，每个人都小心翼翼地将照片粘贴于相册上；当傻瓜相机的时代来临时，冲印已经普及，这时胶卷和相册堆积如山，反而成了人们最头痛的问题。幸好照片具备了其他媒介所无法替代的功能，以致于未遭淘汰的命运。

照片主要有五项功能：

（1）捕捉瞬间的美；

（2）弥补模糊不清的记忆；

（3）一张照片足以传达比一百句话更多的信息；

（4）记录鲜明的映像；

（5）能使用于印刷媒体上。在资料工作上，照片相当重要，尤其对报纸、杂志媒体来说，照片的存在不容忽视。

1. 以时间顺序整理照片资料

整理文件资料的首要原则，即是要按音序的排列顺序，而在整理照片时，却应该考虑它的时间顺序。照片是记录时间过程里的一瞬间，也是冻结时间的一种记录。当看到一张照片时，脑海里首先浮现的即是“何时拍的？”所以，整理照片资料应该顺着记忆里的时间顺序排列。

2. 整理照片资料的技术

照片的整理工作，从底片送到冲印店冲洗时即已展开。以彩色负片为例，尽管“同步冲洗”（即冲出负片，接着便洗出照片）已成为时代新趋势，但是如果顾及整理的工作，最好还是舍弃为妙。因为不管是否拍摄成功，是否值得冲印，把所有底片同步冲洗的做法，就是一种资源的浪费。尤其是工作摄影，值得冲印的照片往往只有其中数张，利用“同步冲洗”是一大浪费。所以，当底片送交冲印店时，只须冲出负片即可，如果非要同步冲洗不可时，也莫忘了附带进行黑白压条（黑白负片一样尺寸照片）的冲印。另外，由于黑白底片本身只有黑白两色，若想从负片上判断照片的优劣，或许是一件吃力的工作，因此可先将负片制作成黑白原尺寸条块（压条），再用放大镜检查，或许效果比较理想。

3.“照片资料的整理”注意事项

照片资料的整理应注意五个事项：

（1）照片资料是一种时间记录，最好能按照时间顺序来整理；

（2）底片与黑白压条（相版）应成对放入档案袋中；

（3）尽量少用同步冲印，仅选择有必要的画面冲放照片，并和文件资料一齐放入相同主题的档案袋中；

（4）正片只能利用现成的整理系统加以保管；

（5）选择摄像机磁碟片中可用的画面，转录于VHS录像带中保存起来。

五、人物资料整理技巧

多数人都曾经为了整理名片或联络地址而伤透脑筋。其原因莫过于找不到一套理想的整理方法。每个人处理名片的态度及方法各有不同，有人不论是莫逆之交或一面之缘，皆把对方视为个人资产纳入通讯录中；有人只登录关系密切者的通讯地址；有人却来者不拒，甚至将它列为一种商业信息；但也有人象政治家般喜欢到处散发名片。不同职业及不同的人生观自然影响了每个人的处理方式，但是不可否认，在商业上，“人”的确是相当重要的信息来源。一个人能借着一通电话与多少人联络、扩充多少人际关系，往往可以看出一个人的工作实力，因为“人”就

是最具价值的信息。

名片及通讯录的基本整理方法有两点：

1. 名片及通讯录的基本管理法

在八十年代个人电脑刚刚兴起，没有人知道这个俨若魔术箱的新玩意，能对工作产生多大的助益。事实上，除了理工系的数值计算及经营管理外，电脑并未对个人工作产生巨大的改变或贡献。当电脑公司里的研究开发者绞尽脑汁想着该如何发展电脑的用途时，一度电脑曾被视为“协助业余者增长智慧”的机器，然而到了最后，电脑却走上一般商业用途，于是有关“名片·通讯录的管理”套装软件，便不断被开发出来。

用电脑处理人物资料，具有三大优点：

（1）能够自由地删除或增加名单；

（2）能够快速地查询；

（3）能够将输入资料直接打印出来。这些都是纸资料所无法达到的优点。

不过，以电脑管理名片或通讯录，仍有三项不可避免的缺点：

（1）输入作业相当麻烦；

（2）登录的资料会一年一年与日渐增，总有一天会超过容量的极限；

（3）电脑不似通讯手册可随身携带。因此，许多人不愿意以电脑来管理现有的通讯资料，尤其唯恐将来有更理想的电子管理系统出现时，又必须重新输入资料，造成人力与时间的浪费。尽管如此，绝大多数人仍一直期待名片、通讯录的电子化，于是在去年刚刚上市的超薄型笔记簿电脑（或资料处理机），立即成为市场上的抢手货。

有的管理者所使用的通讯手册已经沿用20余年，虽然外表陈旧不堪，至今却仍然相当有用。因此若要将名片，通讯录电子化管理，就必须设定一个至少可持续10～20年的系统。人生的20年一晃即过，整理信息也应该配合人生的计划。

根据名片、通讯录管理的一些缺陷，现阶段要找出更理想的方法，就必须针对五个项目逐一改进：

（1）输入所需花费时间；

（2）资料的容量；

（3）检索能力；

（4）携带性；

（5）20年后的持续性。然后再综合两项要点：①首先制作一个以“纸资料”为中心的管理系统，作为将来电子化的蓝本；②在蓝本中再制作一个可以和名片、通讯录联系的系统。

使工作简单而不麻烦，是整理资料的大原则，如果为了整理而使事情变得更繁杂，反而是一种颠倒是非的做法。

2. 建立“纸资料”为中心的管理系统

传说名片最早起源于17～18世纪的欧洲，但使用最多的却是日本人。名片被视为一种身份地位的象征，××经理、××科长、××助理……，五花八门的称谓，充分显示了人们在交换名片时所强调的地位价值观。

（1）名片的规格。名片可说是最常见的文件资料，尤其它的标准规格，在整理上节省不少功夫。相对地，假若名片的规格不统一，在整理上会变得相当棘手，所以擅改名片规格的人，等于是替别人制造麻烦。名片的设计愈奇特，它的整理效率就愈低，尤其有些名片喜欢采用浓艳的色调，在复印整理时就应避免过黑，防止字迹不清楚。

名片的印刷分为横式与竖式两种，如果考虑名片盒的收藏便利，最好还是采用横式印刷为佳。对只印公司名称的名片，应该注明业务内容的性质。

（2）名片的再次加工。名片整理工作从接受名片的那一刻便已开始。如果无法正确读出对方的姓名或公司名称，就无法依照注音符号顺序整理名片。收到名片时，一定要注明会面的时间及日期。例如在1989年4月14日下午6:30见面，那么就在名片的一角记上“1989/04/14/1830”。数年以后，当忘记这张名片的主人是谁？在哪里见面？时，就可依照名片上注明的日期，翻阅当年记事本上的记录，很快即能确定对方的身份。

（3）通讯录的法则。每个人都需要一本通讯录，但是以目前市面上所销售的型式来看，要整理通讯录确实不是一件容易的事。尤其是当一本通讯录准备用20年以上时，眼前几乎没有一本通讯录是合乎理想标准的。如果按注意符号来排通讯录上的姓名，所谓“张王满天下”，姓张姓王的人特别多，所以各个姓氏所占页数比例便会不同，因此考虑各姓氏使用频率的不同，必须重新制作一个理想分配通讯录，例如利用6孔活页手册，自行增减各个姓氏的页数。至于以英文字母为排列顺序的通讯手册，由于不太适合中国人的姓氏，还是及早放弃为好。如果遇上外国人或外国公司的称呼，则先译成中文，依照注音顺序排列。经常与外国人往来的人，则可在注音后面加注ABC字母索引。

（4）电子通讯手册。通讯录是一种经常添加或删除的资料，对经常换工作的人来说，不断地删除、增

加会渐渐造成通讯录的肮脏污垢。于是，电子手册便应运而生。

电子产品对处理简单、统一的通讯资料向来得心应手，只是它的记忆容量有限，无法完全容纳日积月累的通讯资料，尤其当电子通讯手册准备使用20年以上时，它至少必须具备数MB的记忆容量，这样就必须依赖电脑或文字处理机里的硬式磁碟加以处理。利用电子机器整理通讯录时，可将需要的资料利用印表机印出，然后装订成册。对于需要修正或删除的新资料，可先于纸上作业，再定期输入电脑中更改；同样地，每隔一段时间后，就必须再打印一次全新的通讯录。

电子手册的输入工作非常麻烦，一次要输进100人资料，这是需要很大功夫的。在记忆容量有限的情况下，应该注意两项要点：

①先输入电话及传真号码，不必输入地址；

②只要输入平时使用频率高的电话号码。如果把使用频率少的电话一并输入，既容易造成容量过大，同时也浪费了输入时间。所以，要将电话号码输入电子手册前，最好先判断它的使用频率；或是在累积一段时间之后，将使用频率低的电话号码逐一淘汰。输入电话号码时，要尽量使用代号，例如123－4567的“－”，代表电话号码，345＝6799的“＝”代表传真机号码，987＊6543的“＊”代表住宅电话。

（5）理想的电子手册。基于对电子手册的长期使用经验，有关专家理想中的电子手册有两点要求：（1）是“超级电子手册”的基本构想。充分将纸上媒体与电子媒体结合使用，经过综合类比与计算，中间再以六孔装订手册的方式串连起来；（2）纸上媒体具有自由且迅速保持资料安全性的机能，而这正是电子资料的最大缺陷，因此超级电子手册应避开这一缺点，成为电子与纸张结合的综合媒体。

（6）电脑通讯录。使用电脑或文字处理机整理通讯录的最大好处是提高抄写贺卡收件人姓名的效率。手提型文字处理机的最大功用是可以制造贺卡。凡是电脑通讯软件，就必定附有明信片印刷或收件人自动印刷的机能。问题是电脑的记忆容量有限，在达到饱和的情况下，每年仍得苦苦抄写那些容纳不下的人名。想要解决这个难题，不明智的方法就是把需要打印出来的收件人姓名输入电脑，把不需要打印的资料保留下来。如果人数仍然过于饱和，使用复数磁碟或IC卡，都是较好的办法。

利用印表机打印收件人姓名时，可先利用电脑程式将姓名、地址等固定规格设定好，然后将所有人的资料一次打印出来。再将这些打印的原稿资料复印数份保存起来，以便将来还可以使用，不必浪费印表机的电脑印刷。

3.“人物资料的整理”注意事项

整理人物资料时，应注意八个事项：

（1）整理名片按注音或字母顺序为原则；

（2）名片整理分个人别、公司别、行业别三大分类系统，将名片复印三份各自归档；

（3）整理“工作别”名片时，应该将某项工作的有关人士名片，一齐复印于一张纸上，放入该工作的档案袋中；

（4）登记通讯录时，如果对方是普通职员，则登录他的个人资料，再附上公司名称；

（5）纸资料通讯录易脱落遗失，应每半年或一年即全部重新复印一次；

（6）电子化的通讯整理因考虑记忆容量有限，最好能先以纸资料结构作为系统蓝图；

（7）利用电脑的印表机功能时，最好只输入需要打印的收件人姓名；

（8）电子手册的资料记忆只要输入电话及传真机号码即可。

第四篇　经理创富素质

第　四　篇

第一章　平凡人的超常之举

第一节　积极心态是无止的财富

一、创富者的福音:PMA

PMA 是英文 Positive Mental Attitude 的缩写。译作“积极的心理态度”。意即以积极的心态对待人生。与 PMA 相对应的是 NMA,它是英文 Negative Mental Attitude 的缩写。译作“消极的心理态度”,意即以消极的心态对待人生。在世界成功学领域,“PMA”与“NMA”已成为积极的心态和消极的心态的专有代名词。

成功学的创始人拿破仑·希尔特别重视人的心态,他认为,一个人能否成功,关键取决于他的心态如何。成功者与失败者的差别在于前者以“PMA”去对待人生,后者则以“NMA”去面对生活。积极的心态是成功者的法则。

1. 能否创富,重在心态

两个具有不同心态的人从牢房的窗口同时向外望着:

一个人看到的是黑夜和天空中的乌云。

而另一个人看到的却是黑夜里朦朦的月色和云缝里点点的星光。

为什么有些人能够成为富豪?成为富豪者首先即在于他具有积极的心态(PMA)。心态不同,所看到的夜景竟是如此的不同。

成功的创富者总是运用 PMA 黄金定律去支配自己的人生,即用“积极的心态”来面对这个世界,面对一切可能出现的困难和险阻。他们始终用积极的思考、乐观的精神、充实的灵魂和潇洒的态度支配、控制自己的人生。他们不断地克服困难,从而不断地走向成功。而失败者则精神空虚,他们受过去曾经经历过的种种失败和疑虑的引导和支配,以猥亵的心理、卑怯的灵魂、失望悲观的心态和消极颓废的人生目的作前导,其后果只能是从失败走向新的失败,至多是永驻于过去的失败之中,不再奋发。

仔细观察比较一下成功者与失败者的心态,尤其是关键时候的心态,我们就会发现“心态”导致人生惊人的不同。

在推销员中,广泛流传着一个这样的故事:两个欧洲人到非洲去推销皮鞋。由于炎热,非洲人向来都是打赤脚。第一个推销员看到非洲人都打赤脚,立刻失望起来:“这些人都打赤脚,怎么会要我的鞋呢?”于是放弃努力,失败沮丧而回;另一个推销员看到非洲人都打赤脚,惊喜万分:“这些人都没有皮鞋穿,这皮鞋市场大得很呢。”于是想方设法,引导非洲人购买皮鞋,最后发大财而回。

这就是一念之差导致的天壤之别。同样是非洲市场,同样面对打赤脚的非洲人,由于一念之差,一个人灰心失望,不战而败;而另一个人满怀信心,大获全胜。

拿破仑·希尔告诉我们,我们的心态在很大程度上决定了我们人生的成败:

(1)我们怎样对待生活,生活就怎样对待我们。

(2)我们怎样对待别人,别人就怎样对待我们。

(3)我们在一项任务刚开始时的心态决定了最后有多大的成功,这比任何其他的因素都重要。

(4)人们在任何重要组织中地位越高,就越能找到最佳的心态。

当 PMA 与其他 16 条黄金定律紧密结合后,就能创造富豪,达到成功的彼岸。

2. 以积极心态创富的李嘉诚

积极的心态是创富的法宝。李嘉诚秉承父志,以积极的心态奋斗不已,终于从一个推销员攀到“港人首富”的宝座上。这一活生生的例子正是对“心态致富”的最好的说明。

在香港,李嘉诚的名字几乎是家喻户晓,李嘉诚的事迹也是有口皆碑。然而在这位工商巨子被尊为“天之骄子”、“财界猛龙”、“港人首富”等名誉背后,却凝聚着一段艰辛而令人钦服的创业历程。

李嘉诚生于 1928 年,原籍广东潮安县。他的家庭并不富有,但却很注重读书。李父在潮州,是一位颇得乡里敬重的教师。

1939 年,李父携同一家大小逃到香港躲避日本

侵华的战祸。虽然家徒四壁，生计维艰，李父仍然坚持长子李嘉诚要上学读书，期望他能学有所成，出人头地。

1941年，当李嘉诚刚读了两年书，学会了广东话时，香港就沦陷了，而他也被迫辍学。过了一年，李父亦因病逝世。

14岁的李嘉诚，开始肩负起养家的责任；他做过临时的跑街和推销员。因为他的勤奋好学、待人诚恳，20岁的时候，已经被擢升为塑胶表带厂的总经理了，时为1948年。

50年代开始，李嘉诚独资经营一间名"长江"的塑胶花工厂；生意渐渐做大，有盈余，把资金积存起来；60年代的李嘉诚，开始投资房地产，又很快熟谙了经营地产的窍门；他不断购入房地，只买不卖，财富日增。1967年香港动乱，他以雄厚实力大量买下价格暴跌的土地，为日后的发展铺下雄伟的基础。

1972年，"长江实业"在香港正式上市，而短短的7年之后，已晋升为地产界"股王"。1979年10月，美国的《时代周刊》，估计李嘉诚的身家为5亿美元，更套用了一句中国的成语称他为"天之骄子"(THE REALLY FORTUNATE SON OF HEAVEN)。

80年代正式揭开了这位"香港地王"名扬国际的新一页。1980年末，李嘉诚荣膺香港电台与万国宝银行合办的"风云人物"。他不断地在大陆投资，更乐善好施，被中国政府视为"贵人"，单是在江苏兴建发电厂的第一期工程已投资了近亿美元。1986年，李氏被称为世界百位巨富之一，十大华人富豪之首，而他在港控制公司的市值已超逾80亿美元之谱。扎根香港之后，李氏挥军国际：他买下英国皮尔公司近5%的股份，又以不同名义收购了加拿大赫斯基石油公司57%的股份，更在美、加、西欧等地大力投资酒店业、地产业等等。1988年4月，李氏便轰动国际，成功竞投到温哥华1986年世博会旧址，准备耗资约127亿港元去兴建一个被誉为"举世注目和欣羡"的"太平广场"。

1990年1月，被中国政府尊称为"中国的朋友"及"爱国资本家"的李嘉诚访问北京，获中国最高领导人逐一接见，礼待甚周。

1992年6月份的《财富》杂志，更以李氏王国全球化为标题，介绍李嘉诚的国际投资策略。

(1)李嘉诚的创富意识。推动着李嘉诚雄图大志，坚持精进，迎接一浪复一浪的挑战，攀过一个又一个高峰的巨大"原动力"就是他那"创富意识"。

话说潮州人有两个固有的"民族特色"——浓厚的家族观念(URGE FOR A CLOSELY KNIT FAMILY)与对长上权威的遵从(OBEDIENCE TO AUTHORITY)。李嘉诚不单只是潮州人，更是一个因父亲早逝而要维持家计的长子；这两个潮州人的"民族特色"(ETHNIG CHARACTERISTICS)，在他身上每个细胞散发着，直接间接唤醒了他那沉睡的"财富意识"。

李嘉诚父亲撒手尘寰的一天，就正是这位哀伤的潮州穷小子"创富之心"诞生的一日。李父在病榻上，临终之言，就是将家人的一切，付托给这长子，期望他能光宗耀祖，出人头地。

用希尔博士的术语，李父已成为李嘉诚的"无形顾问"(INVISIBLE COUNSELOR)，而李父临终的遗言，就像一首振奋人心的国歌一样，不断地在李嘉诚的脑海里播完又播，刺激起这个"商业竞技场"上的新秀无限的斗志与冲劲，推动了他的"赢取财富欲望"，立志决心，不取得这"商场奥林匹克金牌"以报父恩，誓不罢休！

(2)心理分析李嘉诚.心理分析大宗师弗洛伊德说过，至亲人士的死亡，在潜意识会造成一种严重的失落(OBJECT LOSS)与哀伤(GRIEF)；为了克服这失落与哀伤，我们会潜意识地向这亲人认同(IDENTIFICATION WITH LOSS OBJECT)。

李父是一位受乡里推重的老师，爱读韩愈之文，服膺儒家学说。李嘉诚受父亲熏陶，潜移默化，喜读古书，有"儒将"、"儒商"之称。他对父亲儒家思想的认同，从他在商场中讲让、讲信、讲义、讲恕的作风可见端倪。作家西茜凰曾经引述过李嘉诚的这一段说话："一般而言，凡事都留个余地。另一方面，对人守信用，朋友之间有义气。今日而言，也许很多人未必相信。但实在我觉得'义'字，是终身用得着的。'恕'字亦很重要的；宽恕别人。因为人总是人，人不是神。人不免有错处，可以原谅人的地方，就原谅人，留个余地。"90年代华人首富的身上，仍然有着40年代私塾宿儒完整的影子。我们一点也不奇怪李嘉诚在1981年被《远东经济评论》杂志推举为"廉洁先生"，而1986年又获香港大学颁授名誉法律博士荣衔——这一切，都离不开"认同心理学"里面"内化"(INTROJECTION)这一机制的运作。

著名心理分析家保拜尔(BOWLBY)更指出，与我们感情联系(ATTACHMENT)越深的人，当他们去世时，我们的哀伤会越重，而不自觉地，我们会向他生前推崇或代表的价值观念作绝对的认同，去将

这极度的失落与哀伤作出弥补(COMPENSATION)。

树欲静而风不息,子欲养而亲不在。为了要弥补心灵上的失落与忧伤,李嘉诚秉承父亲遗志。

完成父亲未能达致的愿望,认同与内化亡父推崇的价值观念:“立志发达建立一番事业”。他那澎湃的财富意识,就是在这种心理推动力底下产生的。

(3)李嘉诚的启示:做命运的主人翁。李嘉诚就是一个活生生的“从零到亿”的“意识创富”典范。多数人对希尔“自我创富学”的反应,有两个极端。其一是:这学说太理想化了,是不可能的;其二是:我已经有极强的财富意识,为什么到今天我还是捉襟见肘?

第一:希尔这学说的实用性,可行性,在这数十年来已由东西方无数的自我创富名人证实,毋庸再赘。希尔曾经画龙点睛地说过:

人的主要弱点之一,就是对‘不可能’(IMPOSSIBLE)这个词汇太熟悉。他所知道的都是一些行不通的路、与无法完成的事。本书是为那些寻找别人成功的法则,并且愿意切切实实地为这些法则下赌注的人而写的。

成功是产生在那些有了成功意识的人身上。失败根源于那些不自觉地让自己产生失败意识的人身上”。

是的,“大部分人”都会说这套学说太玄妙,太理想化,太“不可能”。正因如此,“大部分人”都是半红不黑,既不太穷,亦不发达。“这大部分人”的思想,从社会学、统计学的角度来看,是“正常”的:不穷不富,一日三餐,稍有存款,时有欠债,的确是“大部分人”的“正常”生活。

另一方面来说,改造命运,自我创富,不为“不可能”这词汇难倒,不受群众意识所牵制,是“绝少数人”的“专利”。正因如此,这“绝少数人”可以享有巨大的财富,惊人的成就。这“绝少数人”的思想、心理、行为,从社会学、统计学的角度来看,压根儿就是“不正常”的。

或者,我们应该称这“绝少数人”的心理为“超正常”(SUPERNORMAL)。希尔的惊人意志与成就是“超正常”的,而李嘉诚更时常被称为“超人”。

你愿意过着“大部分人”那“正常”的生活,还是要拥有“绝少数人”那“不正常”的成功生命?你愿意做一个存在主义描述为无面无目、无主无宰的“大众人”(MASSMAN)还是要做一个能够主宰、有见地、真正有生命的“造命人”(SEATOR)?

第二:如果你已经拥有强烈的创富意识,但仍然未能成功地享有财富,切勿气馁!

记着:意识的力量,只是燃油——你要有精密的摩托,经久耐用的车厢,优良的方向盘与高超的驾驶技术才可以把你这“成功号跑车”驶至终点,夺标而归。

3. 乐观人生使人积极向上

积极的心态源于对生活的乐观精神,凡事不要想得太悲观、太绝望,否则你眼中的世界将是一片灰暗。对待生活应该以乐观自信的态度。

那么怎样才能培养乐观的精神呢?培养乐观的精神可以采取如下方法:

(1)不要做一个受制于自我的困兽,冲出自制的樊笼,做一只翱翔的飞鹰吧!

只要是抱着乐观主义,就必定是个实事求是的现实主义者。而这两种心态,是解决问题的孪生子。最不足以交往的朋友,是那些悲观主义者和一些只会取笑他人的人。真正的朋友,该是“没有什么大不了,只是有些不方便而已!”这种类型的人。当我们帮助朋友时,不要只着重分担他的痛苦和说些愚昧的安慰的话。如果要建立亲密的关系,就必须有共同的人生价值和目标。

(2)当情绪低落时,不妨去访问孤儿院、养老院、医院,看看世界上除了自己的痛苦之外,还有多少不幸。如果情绪仍不能平静,就积极地去和这些人接触;和孩子们一起散步游戏,把自己的情绪,转移到帮助别人身上,并重建自己的信心。通常只要改变环境,就能改变自己的心态和感情。

(3)听听愉快、鼓舞人的音乐。不要看早上的电视新闻。你只要瞄一眼权威性的报纸的第一版的新闻就够了,它已足以让你知道将会影响你生活的国际或国内新闻。看看与你的职业及家庭生活有关的当地新闻。不要向诱惑屈服,而浪费时间去看别人悲惨的详细新闻。在开车上学或上班途中,可听听电台的音乐或自己的音乐带。如果可能的话,和一位心态积极者共进早餐或午餐。晚上不要坐在电视机前,要把时间用来和你所爱的人谈谈天。

(4)改变你的习惯用语。不要说“我真累坏了”,而要说“忙了一天,现在心情真轻松”;不要说“他们怎么不想想办法?”而要说“我知道我将怎么办。”不要在团体中抱怨不休,而要试着去赞扬团体中的某个人;不要说“为什么偏偏找上我,上帝?”而要说“上帝,考验我吧!”不要说“这个世界乱七八糟”,而要说“我要先把自己家里弄好”。

(5)向龙虾学习。龙虾在某个成长的阶段里,会

自行脱掉外面那层具有保护作用的硬壳，因而很容易受到敌人的伤害。这种情形将一直持续到它长出新的外壳为止。生活中的变化是很正常的，每一次发生变化，总会遭遇到陌生及预料不到的意外事件。不要躲起来，使自己变得更懦弱；相反，要敢于去应付危险的状况，对你未曾见过的事物，要培养出信心来。

（6）重视你自己的生命。不要说：“只要吞下一口毒药，就可获得解脱。”不妨这样想，“PMA 将协助你渡过难关。”你所交往的朋友，你所去访问的地方，你所听到或看到的事物，全都记录在你的记忆中。由于头脑指挥身体如何行动，因此你不妨从事高级和最乐观的思考。人们问你为何如此乐观时，请告诉他们，你情绪高昂是因为你服用了“安多芬”。

（7）从事有益的娱乐与教育活动。观看介绍自然美景、家庭健康以及文化活动的录像带；挑选电视节目及电影时，要根据它们的质量与价值，而不是注意商业吸引力。

（8）在幻想、思考以及谈话中，应表现出你的健康情况很好。每天对自己做积极的自言自语，不要老是想着一些小毛病，像伤风、头痛、刀伤、擦伤、抽筋、扭伤以及一些小外伤等。如果你对这些小毛病太过注意了，它们将会成为你最好的朋友，经常来“问候”你。你脑中想些什么，你的身体就会表现出什么。在抚养及教育孩子时，这一点尤其重要，要专门想着家庭的好处，注意家庭四周的健康环境。有一些父母，似乎比其他人更关心孩子的健康与安全，反而使他们的孩子变成了精神病患者。

（9）在你生活中的每一天里，写信、拜访或打电话给需要帮助的某些人。向某人显示你的 PMA，并把你的 PMA 传给别人。

（10）把休息日变作培养“PMA”的日子。成功人士生活中的三大支柱就是：信仰、良好的家庭关系以及高度的自尊心。

将这 10 条培养乐观精神的方法不断地在心理和行动上去体验和操作，就会使得自己具备乐观向上的品格，这就会使你有可能成为精神和物质两方面的富豪。

二、强烈的自信心：心态致富

1. 相信你自己

星期六的早晨，一个牧师正在为第二天的讲道辞煞费苦心。他的妻子出去购物了，外面下着小雨，儿子强尼无所事事，烦躁不安；牧师随手抓起一本旧杂志，翻了翻，看见一张色彩鲜丽的世界地图。于是他把这一页撕下来，然后把它撕成小片，丢在客厅的地板上说：

“强尼，你把它拼起来，我就给你一块巧克力。”

牧师心想，他至少会忙上半天，自己也能安静地思考明天的布道辞。谁知不到十分钟，儿子敲响了他书房的门，他已经拼好了。牧师十分惊讶，强尼居然这么快地拼好了。每一片纸头都拼在了它应该的位置上，整张地图又恢复了原状。

“儿子，你怎么这么快就拼好啦？”牧师问。

“噢，”强尼说：“很简单呀！这张地图的背面有一个人的图画。我先把一张纸放在下面，把人的图画放在上面拼起来，再放一张纸在拼好的图上面，然后翻过来就好了。我想，假使人拼得对，地图一定拼得不错。”

牧师非常高兴，给了儿子一块巧克力，说：“你不但拼好了地图，而且也教给了我明天布道的题目——假使一个人是对的，他的世界也是对的。”

这个故事的意义非常深刻，如果你不满意自己的现状，想力求改变它，那么首先应该改变的是你自己。即“如果你是对的，你的世界也是对的。”

假如你有积极的心态，你周围所有的问题都会迎刃而解。

2. 端正心态，相信自己能成功

在你创富的过程中，最重要的是相信自己能成功！

日本企业家西村金助的故事即告诉了我们这样一个道理：积极的心态可以致富，要相信自己有能力创富。

西村金助原是一个身无分文的穷光蛋，但是他从没对自己有一天能成为富翁产生过怀疑。他顽强进取，处处留心，做生活的有心人，做致富的有心人。他的这种积极的心态帮助了他面对现状，他不沮丧、不气馁，而是力求向上，力求改变现状，这种心态终于使他创富成功。

西村先借钱办了一个制造玩具的小沙漏厂。沙漏是一种古董玩具，它在时钟未发明前用来测量每日的时辰；时钟问世后，沙漏已完成它的历史使命，而西村金助把它作为一种古董来生产销售。

沙漏作为玩具，趣味性不多，孩子们自然不大喜欢它，因此销量很小。但西村金助一时找不到其它比较适合的工作，只能继续干他的老本行。沙漏的需求越来越少，西村金助最后只得停产。但他并不气馁，他完全相信自己能够战胜眼前的困难，于是他决定

先好好休息和轻松一下,他便每天都找些娱乐,看看棒球赛,读读书,听听音乐,或者领着妻子孩子外出旅游。但他的头脑一刻也没有停止开拓的思考。机会终于来了,一天,西村翻看一本讲赛马的书,书上说,"马匹在现代社会里失去了它运输的功能,但是又以高娱乐价值的面目出现。"在这不引人注目的两行字里,西村好像听到了上帝的声音,高兴地跳了起来。他想:"赛马骑用的马匹比运货的马匹值钱。是啊!我应该找出沙漏的新用途!"

就这样,从书中偶得的灵感,使西村金助精神重新振奋起来,把心思又全都放到他的沙漏上。经过几天苦苦的思索,一个构思浮现在西村的脑海:做个限时3分钟的沙漏,在3分钟内,沙漏里的沙子就会完全落到下面来,把它装在电话机旁,这样打长途电话时就不会超过3分钟,电话费就可以有效地控制了。

想好了后西村就开始动手制作。这个东西设计上非常简单,把沙漏的两端嵌上一个精致的小木板,再接上一条铜链,然后用螺丝钉钉在电话机旁就行了。不打电话时还可以作装饰品,看它点点滴滴落下来,虽是微不足道的小玩意,却能调剂一下现代人紧张的生活。

担心电话费支出大的人很多,西村金助的新沙漏可以有效地控制通话时间,售价又非常便宜。因此一上市,销路就很不错,平均每个月能售出3万个。这项创新使原本没有前途的沙漏转瞬间成为对生活有益的用品,销量成千倍地增加,面临倒闭的小作坊很快变成一个大企业。西村金助也从一个小业主摇身一变,成了腰缠亿贯的富豪。西村金助成功了,赚了大钱,而且是轻轻松松,没费多大力气。可是如果他不是一个心态积极的人,如果他在暂时的困难面前一蹶不振,那么他就不可能东山再起,成为富豪。

所以你首先应该具有的是积极心态,相信自己一定能成功。只要有了这种心态,成功就不会太遥远。

相反,消极的心态则会摧毁人们的信心,使希望泯灭;消极的心态就像一剂慢性毒药,吃了这副药的人会慢慢地变得意志消沉失去前进的动力,因而也就失去了未来的希望。

消极心态最可怕的是限制了人的潜能的发挥。

一个人的行为方式不可能永远与自我评价相脱节,消极心态者不但想到外部世界最坏的一面,而且想到自己最坏的一面,他们不敢祈求,所以往往收获甚少。遇到一个新东西,他们的反应往往是:

这是行不通的。

从前没有这么干过。

没有这新东西不也过得很好吗?

这风险冒不得。

现在条件还不成熟。

这并非我们的责任。

总而言之,一个人可以心态致富,也可以心态致贫。事情往往是这样,你相信会有什么结果,就可能会有什么结果。

人不可能达到他从未追求和思考过的致富高度。

PMA是成功、向上、积极的源泉。

NMA是失败、颓废、消极的源泉。

在"心理学"的讲座时常也有人问希尔博士:"创造心理健康的过程中最普遍的困难是什么?"希尔博士回答说:"缺乏信心。"

在"成功学"的讲座也时常有人问希尔博士:"自我创富的过程中最普遍的困难是什么?"希尔博士回答说:"缺乏信心。"

到底什么是信心?

希尔博士说:"有方向感的信心,令我们每一个意念都充满力量。当你有强大的自信心去推动你的创富巨轮,你可以平步青云,无止境地攀上成功之岭。"

为什么信心有这么大的魔力?

"信心是心灵的第一号化学家。当信心混合在思想里,潜意识立刻拾起这种震撼,把它转变成相等的精神力量,转送到无限智慧的领域里……促成致富思想的物质化。"希尔博士更说:"信心、爱和性欲是人类主要积极情绪中最具威力的。当这三种情绪混合在一起之后,它们会使意念在你的潜意识更快更强地发挥力量。"

希尔博士听过很多人对他说:"有成就才有信心,没有成就自然没有信心。"大错特错!请看希尔"自我创富学"的方程式:"有信心才有成就,没有信心自然没有成就。"

希尔博士知道很多人看见这方程式,都会在心理问道:"这话说得太美、太理想了。但现实是残酷的!我贫穷、教育水准低、健康不佳……这些先天与后天的障碍,令我无法建立起自信。"

在你接受这一段"失败者自辩"之前,请你看一看下面的"自我创富者"如何凭着信心克服你认为无法克服的"先天与后天障碍"。

3. 以信心征服残障的海伦·凯勒

《顽童历险记》的名作家马克·吐温曾经说过:

“19 世纪中,最值得一提的人物是拿破仑和海伦·凯勒(HELEN KELLER)。”

这段说话写于 1895 年,而生于 1880 年的凯勒女士当时只有 15 岁,她于 1968 年去世,享寿 88 岁。她 15 岁以后的经历,其实是更加传奇性;因此,她可以说是横跨 19 与 20 世纪的一位传奇人物。

为什么马克·吐温和全球无数的人会对小女孩时候的海伦·凯勒便产生如此大的敬重?

海伦自幼便是盲、聋和哑的;她的一生,就是“信心”的写照;她在导师安妮·苏莉文小姐悉心培养下,克服了多重的残障,学会了阅读、写作与说话,更在麻省的莱奇夫大学(RADCLIFFE COLLEGE)以优异成绩取得学位。

海伦虽然是位盲人,但她读过的书,却比视力正常的人还多,或许是“正常人”的 100 倍吧!而且,她还写了 7 册书之多。她的耳朵全聋,但她却比“正常人”更会鉴赏音乐!有 9 年的时间,她完全不会说话;后来,她却能巡回各国各州发表演讲,甚至有 4 年的时间致力喜剧的演出!

(1)光明导师。海伦刚出生时,是个正常的婴儿,能看、能听、也会咿咿呀呀地学语。可是,一场疾病使她变成了又瞎又聋的小哑巴——那时她才 19 个月大。

生理上的剧变令到小海伦性情大变,稍一不顺心,她就会乱敲乱打,野蛮地用手抓食塞入口中;若去纠正她,她就会滚在地上乱吼乱叫。

海伦双亲在绝望之余,将她送到波士顿的盲人学校就读,特别聘请一位老师照顾她。于是,在黑暗的悲剧中出现一位光明天使——安妮·苏莉文女士。

苏莉文老师辞去盲人学校的教职,正式教育海伦。当时的安妮·苏莉文还未满 21 岁,要担负起教导一位既瞎又聋且哑的少女实在是件艰巨的工作。苏莉文女士出生于穷苦家庭,10 岁时,她和弟弟两个人被收容在麻省的救济院。由于房间不足,幼小的姊弟俩,只好住进太平间——那是放置尸体的房间。由于弟弟身体较弱,6 个月后就病死了。而苏莉文女士也差一点在 14 岁时失明,她视力出现问题,被送到盲人医院学点字,尚幸能挽回她“灵魂之窗”的动作。

由于她是“过来人”,苏莉文女士明白残障的世界,所以,她能够成为海伦的“光明导师”。

(2)命运的重塑。苏莉文女士究竟如何教导海伦·凯勒呢?她如何仅以一个月的时间就和生活在完全黑暗、绝对沉默世界的海伦沟通呢?答案是这样的:自我创富与重塑命运的工具其实是相同的——信心与爱心。

关于这件事,在海伦·凯勒所著的《我的一生》中有感人肺腑的深刻描写:一个年轻的复明者,没有什么“教学经验”,以无比的爱心与惊人的信心,灌注入一位全聋全盲全哑的小女孩身上——先靠着身体的接触,为大家的心灵架上了一道桥,可以潜意识互相沟通;跟着,自信与自爱在小海伦的心里产生,将她从痛苦孤独的地狱解救出来,使她自我奋发,将潜意识那无限能量发挥出来,步向光明。

就是这个样子:两个人手携手,心连心,用爱心信心作为“治疗剂”,经过这一段不为外人道的挣扎,海伦那沉睡的潜意识力量被唤醒了。一个既瞎又聋且哑的少女,初次领悟到语言的喜悦时,那种令人感动的情景,实非笔墨可以形容。海伦在自传写道:“在我初次领悟到语言存在的那天晚上,我躺在床上,兴奋不已。那是我第一次希望赶快天亮——我想再没有其他人,可以感受到我当时喜悦吧。”

仍然是失聪,仍然是瞎眼的海伦,凭着触觉——借着她的指尖去代替眼和耳——学会了与外界沟通。她 10 岁多一点,名字已经轰传全美,成为残障人士的模范。

1893 年 5 月 8 日,是海伦最开心的一天,这天也是电话发明人贝尔博士——希尔“自我创富学”的拥护者——最值得纪念的一日。贝尔博士这位自我创富者在这天成立了他那著名的国际聋人教育基金,而为会址奠基的正是 13 岁的小海伦。

(3)残而不废的造命人。海伦并不因为已经引起国内的关注而自满,她继续孜孜不倦地接受教育。在 20 岁那年,终于进入大学就读,而苏莉文老师亦和她同行。

这时,她除了和一般学生一样会“看”书(通过盲人触摸点字方法)和写字之外,也能够说话。她说出第一句话说:“我已经不是哑巴了!”

慢慢下来,海伦已经能够将话说得很好,只不过略带一些“外国腔”而已。她又学会了用点字打字机著书和写稿。

海伦的触觉极为敏锐,只要用手指头轻轻地放在对方的唇上,就能知道对方说什么;把手放在钢琴、小提琴的木质部分,就能“鉴赏”音乐。她能以收音机和音箱的振动来辩明声音,又能够利用手指轻轻地碰触对方的喉咙来“听”歌。

如果你和海伦·凯勒握过手,5 年后你们再见

面握手时，她就能凭着握手来认出你，知道你是美丽的、强壮的、体弱的、滑稽的、爽朗的、或者是满腹牢骚的人。

这一位克服了“无法克服”残障的“造命人”，对生命充满信心、充满热忱，她喜欢游泳、划船，以及在森林中骑马。她喜欢下棋和用扑克牌算命；在下雨的日子，她就以编织来消磨时间。

她更是一位真正的“自我创富者”。大学毕业后，她在金钱方面不虞匮乏；她的演讲、著书和公众活动，不只促进推动保障肢体残障者的福利工作，也替自己带来了不少财富。第二次大战后，她在欧洲、亚洲、非洲各地巡回演讲，唤起了社会大众对身体残障者的注意，被《大英百科全书》称颂为有史以来残障人士最有成就的代表人物。

一个不“信”任自己“心”灵力量的人，不懂爱护自己，未能推己及人，徒然耳能听目能见，也不会有什么成就；海伦·凯勒既盲且聋，但她“信”任自己的“心”灵力量，爱护自己，推己及人，于是，她的“心眼”亮了，“心耳”开了，创造了物质的财富，也创造了心灵的财富。

希尔博士说：“信心就是‘不可能’这毒素的解剂。”海伦·凯勒的一生，就阐明了这话的真理。

4. 拜雅的神话：信心＋愿望

(1)医生判定拜雅终生聋哑，父亲教会拜雅聆听心灵的声音。有一个名叫拜雅的小孩子。他出生后不久，医生就告诉他的父亲，拜雅将会是一个终身聋哑的人。

拜雅的父亲感到非常悲痛，但他不肯接受这是一个无法改变的事实。在最绝望的时候，他依然紧记大哲学家爱默生的话：“生命是教导我们的信心的。无论任何情况之下，只要我们肯去聆听心灵的‘声音’，它会指引我们，带我们行走正确的路。”

拜雅的父亲，认为他的儿子不会是终生聋哑的；他这个强烈的愿意，“一秒钟也没有退却过”他用祈祷的方式，时常对着自已手抱的儿子，用“心传心”的方式，将自己的愿力，自己的信念，传递进儿子的小心灵。

这种不肯向逆境妥协的信念，慢慢地产生了一个小奇迹。这位父亲写道：

“当拜雅逐渐长大，慢慢地开始对周围的事情产生兴趣。我们发觉到他竟然有轻微的听觉……虽然他没有说话的迹象，这个发现已经……给予我们莫大的希望。”

不久，更大的奇迹开始出现了：

“我们买了一部留声机。当拜雅第一次听到音乐时，他几乎是完全陶醉在音乐的旋律里；很快地他就把这部机器独占了。之后，我们发觉一奇怪的现象：小拜雅把一张唱片放了又放，连续大约有两个小时之久，而他就站在留声机前面，痴痴地用牙齿咬着留声机箱子的边缘上。”

这个就是“骨头引导”(BONE CONDUCTION)声音的原理：小拜雅是利用牙齿与留声机的接触去“导引”声波来“欣赏”音乐。

拜雅拥有留声机之后，他的父亲发觉如果他以双唇碰触在他孩子的乳突骨上说话，小拜雅是可听得懂语言的！(乳突骨 MASTOID 在耳后头盖骨的基部。)如此，拜雅亦开始有正常的语言能力，虽然他的听觉仍然有着障碍。

(2)自信的聋报贩。拜雅的父亲，开始使用心灵的方法，令儿子有说话的欲望，他在儿子睡前，述说许多关于信心、想象力，和如何改变自己命运的故事，令小拜雅觉得自己是一个正常而奋发的孩子。这位父亲写道：

“当拜雅大约 7 岁的时候，他第一次表现出我们对他的‘输入程序’是奏效了；一连几个月，他要求到外面去卖报纸，但是他母亲对于他的要求始终不肯同意。

“到最后，他就自己一个人去做这件事。某天下午，当仆人跟他一块儿留在家里的时候，他偷偷地爬过厨房的窗户，手攀脚缠地爬到外面，开始他的事业。他从隔壁的鞋匠那里借了 6 先令作为资本，然后把这些钱投资在报纸上，卖光后，把本利一起再投资，这样反复的卖下去直到晚上，把款项清点，偿还了借来的 6 先令后，净赚 42 先令。我和太太晚上回家，发觉拜雅已熟睡床上，手里还紧握这些钱。

“他的母亲弄开他的手掌，把钱币拿开，伤心地哭了起来。这又何苦呢？她实在不该为儿子的第一次胜利而哭泣，我的反应刚好相反，我心满意足地笑了，因为我知道自己努力种植在这孩子心灵里那自信心的种子已经萌芽了。

“他母亲看到的是儿子的第一次商业冒险——一个耳聋的小孩到外面的大街小巷去冒生命危险赚钱；我看到的是一个勇敢、有抱负、满怀自信的小商人——他自发性的投资而又取得胜利。”

(3)聋者亦复聪。小聋子拜雅完成了小学、中学和大学的课程。除非他的老师对他大嚷，否则他是无法听到老师的声音——他是在一种极受限制的封闭式范围内求学。拜雅不肯上聋哑学校，而他的父母亦

不允许他学习手势语言。他的父母觉得他必须过正常的生活，和正常的小孩子一起——虽然这种决定令他们时常要和学校的人员激辩。

当拜雅在高中求学的时候，他曾试用过一种电力助听器，但对他没有多大作用。然而，在拜雅大学毕业前的一个星期，发生了一件改变他一生的重要事件，成为他生命中的转折点。

一间工厂送给拜雅一个电力助听器，作为实验作用。当少年拜雅把它戴在头上，通电路时，突然之间，他好像被神秘力量击中那样。他一生不匮信心地追求的愿望实现了：他第一次像任何其他人一样，有了正常的听觉！

由于这助听器所带给他的是梦寐以求的转变，拜雅欢喜若狂，他冲向电话机，打电话给母亲，清清楚楚地听到母亲的声音；第二天，他在课室里明白地听到教授的声音，能够无拘无束地与同学交谈！

(4)残障的分红。对一个“普通人”来说，聋而复聪已是一件最美好的事，也算是一个结局。但拜雅自幼在他父亲的熏陶下，明白自信、创作性与分享的重要，立刻将这个“克服残障”的过程变为一种资产。

拜雅写了一封信给助听器的制造商，很兴奋地叙述他的经验。他的热诚，令制造商大为感动，邀请拜雅到纽约的公司去，参观工厂，和管理阶层及工程师商谈。

这个过程当中，一个极具创作性的念头在拜雅的心灵产生了。他要求制造商安排他去巡回接触全球数以万计的聋人，将他的经历与大家分享，让他们能够借着这新发明而重过正常人的生活。

拜雅用了整整一个月的时候，进行一项透彻的研究，分析了这助听器制造商的销售系统，并想办法与全世界听力有困难的人士取得联系。为了要跟他们一起来分享这个令聋者复聪的发明，他草拟了一个两年的宣传推广大计，并获得制造商的大力支持。

以后的日子，拜雅为千千万万的聋人带来了希望的实现，也为他自己创造一番事业，带来了很可观的财富。

大家可能会问：到底拜雅的父亲是什么人？他为什么有这样大的心灵力量与影响力可以将自己的信心灌输入儿子的心灵里，替儿子及千万的残障人士带来新生？告诉大家：拜雅的全名是拜雅·希尔(BLAIR HILL)，他的父亲就是拿破仑·希尔博士。

拜雅的由聋复明，并因过往的残障而获“分红”，就是希尔博士持着“信心”这一条致富之钥为大家作出“无形锁打开黄金库”的“公众表演”。

这一位伟大的父亲、伟大导师对拜雅事件的结论是：信心加上愿力，任何理想都可成为事实；这些人类心灵可以拥有的品质都是免费的！”

5. 蒋震以信心由“霉”而“发”

(1)相士算定无富命。1973年的香港，由于中东爆发石油危机，严重打击香港的各行各业，特别是塑胶业。当时，股票暴跌，百物腾贵，失业人数大增，小市民生活苦不堪言。

有一天，一位蓬头垢面、愁云惨雾、油污满手的50岁男子，拖着疲乏的脚步，踏进旺角一位著名相士的命相馆。他明显地受了很大的挫折，希望能获这位相士指点迷津，超吉避凶，谁知道，相士如此地铁口狠批：

“你的命格，与富贵无缘。我看你还是安份地找一份工作，做个打工仔——你是不适宜自我创业的。”

换了另一个人，受到这种挫折之上的挫折，大多数会壮志消沉，意兴阑珊。但这位已经五十岁的落泊问津者，却是一位不折不扣的“造命人”——这位相士的说话，反而激励了他的斗志，发动了他的“涡轮增压”。他凭着超乎常人的信心与毅力，面对逆境，在往后的日子里，逆流而上，自我创富。

于是，1991年的农历年初二，在中东炮火弥漫之际，97阴影笼罩之下，香港维多利亚港有一个世界第二大规模的烟花汇演。而这个悦目缤纷表演的赞助商“震雄集团”，乃第一个工业机构能够打破历年来烟花汇演被商业机构垄断的传统。

“震雄”的创办人，就是当年那位落泊地向相士“下马问前程”的中年人蒋震。

而蒋震由“霉”至“发”的秘密，就是信心加毅力。

(2)艰苦中成长。蒋震是山东人，生于1923年，幼年在济南渡过。

二次大战时，他参加抗日战争，官至上尉。八年战争之后，他又再披上国民党戎衣，投身国共之战。1949年，蒋震逃至香港，居于调景岭。过了3个月，他的妻子也辗转到港，与他相会。

蒋震这位山东大兄，不懂本地话，举目无亲，身无分文，为了糊口，他初年曾做过苦力、纱厂染工，又曾经在马鞍山当开矿工人，甚至有数年的时间飘洋到日本替美军当海外劳工。

浑浑噩噩，无固定之职、无隔宿之粮；蒋震与家人过了数年朝不保夕的生活，终于在一个偶然机会之下，由邻居介绍进入香港飞机工程公司工作。

这一份工作成了蒋氏生命中的转折点，他首次

接触到机械修理的知识，为日后的工业生涯，奠下了基础。他边做边学，买了不少关于机器与操作的书充实自己，为将来的发展与成功铺路。离开了“港机”之后，蒋震转到一家由美国人开设的飞机零件生产商“石利洛”当总管。在这段时间，他不只对机器的认识进一步增加，更在管理学内上了宝贵的一课。

(3)震雄的成立。“石利洛”由于不获港府发牌，终于被捷和集团接了手，而蒋震也只好辞职。

1958年，蒋震凭着一点积蓄，与友人谭雄在大𥔵村成立了一个小型的修理机械零件工场，而“震雄”就是取二人的名字而成的。

过了一年，蒋震二人开始生产一些吹气机，制造医生用的塑胶药水瓶；之后，他们尝试制造吹瓶机，又推出一系列薄膜压出机。

可惜，由于他们的资本有限，生产技术落后，生产的机器很快便受到市场的淘汰。合伙人谭雄见生意不前，心灰意冷，提出退股。

从此，蒋震便单枪应战，独资经营。

蒋震这位老山东，意志坚决，不为失败所挫：创意、信心加上毅力，他埋首研究吹瓶机的制作与改善。他这个山东一人帮，无法与上海帮、潮州帮、福建帮和广东帮“挂钩”，孤独地经营，每天花上近20小时在工厂，很多时候连家也不归地工作。

1965年，“震雄”推出了先进的螺丝直射注塑机，获得中华厂商会第24届工业展览会“最新产品荣誉奖”。

之后，“震雄”不断革新、不断改良它的产品，业务由本港发展至海外各地；1971年，它研制成香港首部全油压增压式四安士螺丝直射塑胶机，备受厂方赞扬，奠定了“震雄”的工业地位。

于是“震雄”便雄心勃勃地扩充，自购厂房，准备大展拳脚。

(4)跨危机显信心。然而好景不常。

1973年，中东爆发了对全球经济灾难性的石油的危机。香港的塑胶业，首当其冲，单在1973年的8至10月期间，已有77家塑胶厂挨不下去而倒闭。

“震雄”欠下银行200多万，被银行逼着要还款，蒋震与银行交涉，获准将存货与机器出售，按月摊还欠款。

这个时期的蒋震，每日工作20小时，尽了九牛二虎之力，去克服这个危机。结果，经过3个月之后，他偿还了100多万的债务。银行见“震雄”信誉良好，便没有再进一步追讨欠款，而“震雄”便因此得以苟延残喘，在经济复苏之后，有如它赞助汇演的烟花一般，一飞冲天，光芒璀璨。

70年代末期，“震雄”的业务蒸蒸日上。随着海外订单的大增，“震雄”有足够的资金，收购了日本的进和工业株式会社50%的股权，解决了配件生产的问题；它在大埔工业村一块6500方英尺的地上，兴建了4层高的厂房，采用现代化的流水作业生产，辅以先进的电脑数控加工系统，进入生产的新纪元。

80年代，“震雄”致力于产品改良与市场推广，它进军台湾，设立震雄机械厂股份有限公司；然后，它又在中国大陆这庞大的市场做工夫，在顺德设立震德塑料机械厂。

1988年，“震雄”在大埔工业村一幅13万英尺的地上建成新厂房，该厂拥有许多先进的科技，包括一个价值300万美元，可24小时不停操作的“灵活生产系统”，及一个耗资100万美元、以电脑自动操作的层叠式“仓库自动提存系统”。

今天，震雄集团的机械远销全球40个国家。它的营业额每年高达1亿元，而雇用的员工有1400多名。

(5)从自卑到自尊。蒋震有没有自卑感？

任何人在孩提时代都有自卑感产生的，而蒋震的前半生可谓历尽沧桑，自卑心在所难免。他曾经说过：“一个真正生活过的人，必须亲自经历过内心的痛苦与皮肉的磨炼。”

而这种“内心的痛苦与皮肉的磨炼”，到令蒋震自强不息，克服和超越那令人窒息的艰苦环境，成为一位工业巨子。

然而，克服“个人自卑感”之外，这位今天与四十个国家有贸易关系的工业家，亦要面对因国家不振而肩负沉重的“民族自卑”。他明白到当权者自私自利的作风会令亿万黎民活在水深火热的日子里。他说：

“从政者只想达到自己的目的，大者如政党亦一样糊涂，无论国民党、共产党都是一样……中国不乏有天分的人材，但要是中国人不放弃私见，中国再过100年也不能发展起来。”

据蒋震自述。他从小即有行侠仗义、劫富济贫的幻想。他自言在有生之年看到的中国均是不幸与苦难。中国人在国际上得不到应有尊重；另一方面，二次大战的战败国日本，经过40年的努力，竟然经济实力名列世界之首，蒋震认为，这就是工业高度发展的成果。

蒋氏说，一个民族要被人尊敬，要全民富足，发展工业是必经之路。工业基础奠定后，中国人民的生

活便得以改善。他认为，中国多出数个富豪，不会使整个民族受人尊敬——整体上国家仍然落后，是每一个中国人的耻辱。

为了去克服，去超越这个民族自卑情结，蒋震毅然做了一个典型"自我创富"的善举。他实践了希尔博士那"与群众分享财富"的高尚教诲，将"取诸社会，用诸社会"这美言落实了：他将个人拥有震雄74.4%、市值8亿元的股份捐出来，成立了一个"蒋氏工业慈善基金"。

这个网罗中、港、台、美华人精英的董事局，责任是"将基金用得最好和最恰当"，而最终的目标，是使它成为第二个"诺贝尔"奖。

蒋震认为"家无三代富"，他不汲汲将财富交托后人而反而愿意与所有"龙的传人"分享他辛劳一生的成果，期望中国能真正强大起来。正因如此，他被冠以"爱国工业家"荣誉。

(6)信心创巨富。由一家"山寨式"的小工厂厂主发迹成今天东南亚顶尖的塑胶机制造商，蒋震视"信心"为他成功的秘诀。黎淑贤在《名人发达档案》中引述蒋氏的成功之道：

"路是自己行出来的，只要贯彻始终，每个有心人都会成功的。"

这句说话，使我想起希尔博士的名教：

"所有伟大的领袖……都将他们的成功建筑于'确切目标'之上。"

蒋震阐明"信心"于创富的重要：

"创业精神不分今昔……只要有信心、肯做、勤学，机会依然来临。"

蒋震毫不犹豫地鼓励"有信心人士"去创业：

"今日社会，商业活动多，社会经济繁荣，社会对人才的需求也相对增加，因此，在今日社会只要是人才，身怀本领，勤奋加上信心，白手兴家的机会较数十年前大得多。"

信心有三个助手，是为：爱心、决心与恒心。

暂且我们讲讲决心(DECISION)。

希尔博士写道："我对25000个男女的失败作出过分析，发觉这些人的失败有31个主要的因素，而'缺乏决心'，是为主因。"

决心就是决策力、决断力、果敢判断、"孤注一掷"的精神；拖延就是浮游不定、犹豫不决、优柔寡断、"不敢下注"的心态。希尔博士说：

"在分析过数百个富豪的性格之后，我发觉一个事实：他们每一个人都有果断的习惯；如果他们决定了的事需要改变，他们会缓缓地改变。相反，无法聚存金钱的人，几乎没有例外，全部都需要很长的时间才能决定一件事，而且时常迅速地变更决定了的事情。"

二、成功柱石：决心定江山

1. 决心造就的石油大王

(1)出身寒苦的洛克菲勒。北京著名的协和医院，是洛克菲勒基金会赞助而建成的。1932年中国的霍乱疫症，幸亏有洛氏基金之助，才能有足够的疫苗作预防注射不致成灾。

洛克菲勒(JOHN D. ROCKEFELLER)这位美国石油大王，生于1839年，死于1937年，享寿98岁；他是希尔博士的朋友，"自我创富学"的支持者。

洛氏出身贫寒，父亲是一个农夫，走投无路之时，曾经卖"癌症必愈药"为生活之路。洛氏一家，终日胼手胝足，也仅能免于冻馁。

洛克菲勒少年时在人家的农田工作，每天赚3角7分钱。他把赚来的钱储起来，有50美元；然后，他以年息7厘借给雇主，结果，发觉一年所生的利息相当于他做10天的苦工。

"从那时开始，我就决定了日后的营运方针。"洛氏加快说。"我决心要使钱成为我的奴隶，而不再做钱的奴隶。"

因为他赤贫，被女友的母亲视为"没出息"，无法与苦恋多年的女友结婚。

1859年，美国的宾州发现有石油。洛氏知道这是一个大好机会，努力研究，发明了提炼石油的方法。于是，他说服了一个有钱人与他投资合伙，开创事业。

第一年，由于经营乏术，公司蚀了大本，合伙人心灰意冷，有关门大吉之意。洛氏安慰他说："朋友，不要灰心，不要颓丧，凡是一件事情的成功，总要经过很多困难的。"

第二第三第四年，公司的事业依然没有起色，他们始终在艰苦的环境里周旋。而洛克菲勒不断地说："只要我们能埋头苦干，一定有成功的一天。"

不退缩、不灰心、永远向前走、时时往前望，到了第五年，洛克菲勒的石油公司，终于大大赚钱。

(2)敢扩张，肯捐献。洛克菲勒那果断的性格，令他有胆不断地将公司扩张——他不畏缩，不怕失败。于是，他的财富，便一天一天地与他名下的石油一起增长。

1870年，洛氏以100万美元创办了当时差不多是全美最大的炼油厂——标准石油公司(STAN-

DARD OIL)。

洛克菲勒扩张的决心越来越大，他开始收购一些小的炼油厂。他与匹兹堡和费城两家大炼油厂合作，在3个月之内，将主要产油区克利夫兰那23家炼油厂收购了22间！至此，标准石油公司所炼的石油已达全美的1/4。

洛氏开办"标准"之初，他在纽约有15家对手，在费城有13家，在匹兹堡有22家，在其他各地有27家。到了1880年，"标准"的炼油量为美国的95%——俨然君临天下，唯我独尊，令洛氏成为实至名归的石油大王。

从少年在阳光下为人锄马铃薯日薪3角7分起，洛氏晚年的资产已达30亿美元。年轻时，他"决志"要赚钱；55岁一场大病之后，他"决志"要捐钱。他说：

"我深信上帝赐予我赚钱的本领……我要用上天这份礼物为人类谋幸福……我要赚更多的钱，然后与同胞分享这些钱，造福人类。"

于是，洛氏那近一个世纪生命旅程的后半部，变成了以施予为主：1901年，他建立了洛克菲勒医学研究院；1902年，成立了专门为管理人材设立的基金会，接着成立的，是卫生医药基金会。1913年，他成立了至今还是世界最大慈善机构之一的洛克菲勒基金会。

洛克菲勒那捐献的决心的确是与他那赚钱的决心互相辉映的；在他生命的后期，他每年的捐款额超过100万美元。

2. 决心成就的戴路

希尔博士"自我创富学"的另一位拥护者，是美国法学史上鼎鼎大名的克雷斯·戴路(GLARENCE DARROW)。他的决心与勇气，令他辞去高薪的工作，全身心投入为正义而战的斗争。

戴路于1857年生于美国俄亥俄州。

5岁的时候，一位老师因为他上课不留心，非常严厉地打了他一巴掌，并大声地当着其他小朋友面斥责他。戴路那幼小的心灵，感觉这是一件不公平、可怕与残酷的事。于是，小小的戴路，便决心长大了要为伸张正义而努力。

年长之后，戴路苦读法律，他接手的第一件案件，酬劳只有数美元，但他为了正义而战，坚持原则，前后历7年之久，终于获胜，成为一时美谈。

他初到芝加哥担任律师的第一年，收入只有300美元——连房租都付不起。但到了第二年，由于他的辩才出色，为各方欣赏，收入是上年10倍之多，即3000美元，更成为芝加哥市的法律顾问。

不久，他又担任芝加哥安德诺斯威斯坦铁路公司的最高顾问，从此，踏上致富的坦途。

1894年，美国爆发了历史上有名的铁路大罢工，后来演变为流血大动乱，成为美国劳工史上的大悲剧。

戴路向来都很同情劳方，当工会主席迪普士被捕时，他毅然辞掉了铁路局的高职，调转枪头成为劳方的辩护律师。经过了无数激烈的法院活动，他终于替铁路工人取得胜利——成为正义的圣斗士。

戴路一生反对死刑，是美国倡导废除死刑的著名人士。他在这方面的强大决心，可以由他的名言看出来："绞刑，是种早该废除的刑罚，我是绝对反对的。我替他们作辩护的当事人，从没有人被判过死刑；若有，我愿和他一起受刑！"

就是这份令人震撼的决心，令他成为美国法律史上的名人，尤其在刑事方面，被评为当代第一。1902年，他被罗斯福总统任命仲裁著名的宾州煤矿大罢工，再为劳工苦难人士，特别是被资方欺诈的黑人，争取了不少应得的权益，成为备受爱戴的人物，被誉为"弱者的朋友"。

戴路中年之后，以从事法律与著书立说而致富，但他最大的财富，却是在"正义天秤"上为那些受欺压的群众所争取的"人权"。

戴路是希尔博士的好友。他支持希尔的学说，因为"自我创富学"是一个有灵魂、有公义的致富之道！

3. 金波斯仗义执言的决心

知道戴路的生平，大家会更明白美国一些著名正义之士对希尔"自我创富学"的影响。

金波斯(SAMUEL CGOMPERS)的父亲是一位雪茄制造商，而他则成为美国第一位以商人身份挺身而出支持劳工阶级的正义之士。

他是美国劳工协会的创办人，将劳工团结起来，教导他们应有的权益，而同时指导他们不应无故地罢工，成为一位极受尊敬的工商界奇人。

金氏说过："掌握了'自我创富学'就等于买了防失败的保险一样。"

4. 本田的当机立断

美国在原子弹军事上征服了日本，但日本以汽车及其他经济策略征服了美国。"本田"汽车就是一个例子。

本田汽车的创办人本田宗一郎(SOICHIRO HONDA)，1906年生于日本一个小村庄。他年纪很小时，便对机器有着浓厚的兴趣。他从小就很崇拜拿

破仑的勇气、坚忍和雄心,梦想要成为机械界的拿破仑。

他的决策力,是为人所乐颂的。在他的自传里,他将自己的创富精神道出:

"当我开始生产摩托车时,很多好朋友都预言我会失败,千方百计地阻止我……我不听他们这些悲观的论调;因此,在1948年9月24日我开设了本田摩托车公司。今天,本田的摩托车遍布全球。"

乐观战胜了悲观;决心战胜了"不可能"。

1962年,本田摩托车公司正式宣布要进入汽车制造界,这是一个极大的决策,因为本田必须要成功地与美国竞争。

本田以赛车来打入这个市场。他的车最初在一级方程式车赛上多次失利,但在1965年10月,终于击败了法拉利和莲花汽车,获得冠军而备受注目。

1967年,本田决定主力生产小型而耗油量低的汽车。因为70年代的石油危机,随着美国家用摒弃惯用的大型车,使本田"思域"转瞬间成为美国家庭的新宠儿,缔造了一个"日本奇迹",直接间接使日本工业在国际舞台上由小配角成为主角之一。

本田宗一郎在自传里对进军汽车界时的描述,就是一种"日本版"的希尔论调:

"时机到来了,我要大胆冒险去实现我的下一个梦想。我要在一级方程式车赛中取胜,完成似乎是不可能的任务。今天,我已下定决心;我要投入、利用时间;但早晚我必定取得胜利的。"

5. 从决心到船王

在港大,有一座名叫"包兆龙"的楼,去过港大的人,应该都会对这幢楼有深刻的印象。包兆龙就是已故包玉刚爵士的父亲,根据《镇海横河堰包氏宗谱》的记载,包爵士乃宋朝以儆恶惩奸著名的清官包拯(人皆称之"包公")的第29代嫡孙。

包玉刚爵士是宁波人,生于1918年。年轻时,因为日本侵华,令他饱受颠沛流离之苦;他无法念大学,遂南下湖南衡阳,加入中央信托局工作,开始了银行家生涯;抗日战争胜利,他在上海市立银行任副总经理。

包玉刚的父亲是当时上海的殷商。1949年,包家南下香港谋求发展,在华人行租了一间写字间,做进出口生意。

这个时候的包玉刚,只是一个普通商人;但在短短的25年间,他竟然摇身一变,成为世界船王,连希腊船王奥纳西斯也难望其背项。他的财富,《富比斯》与《财富》杂志估计为10亿美元,但内幕人士则认为应是此数的两至三倍。

而金钱只是包氏所有"财富"的其中一部分而已。他在国际政治经济舞台上,真的是相识满天下,往来无白丁,名扬四海:

(1)前任美国总统里根、总统布什,前英国首相撒切尔夫人、前新加坡总理李光耀、前巴西总统、法国总理密特朗……都是他的好友。

(2)夏哲然(ROBIN HUTCEON)为包玉刚写了一本《世界船王》(THE FIRST SEA LORD),由中文大学出版。为该书写序的"铁娘子"撒切尔夫人说:"包爵士……的成功……正反映了战后香港那令人赞叹的成就。"

(3)中国的高层领导人物,都与包氏稔熟。邓小平曾对包氏说:"你跟别人不一样。你是实干家,干实际事情,不是只说不干的,欢迎常来!"

(4)由于包氏在世界政经界举足轻重,英国皇室封他为爵士,而比利时国王、巴拿马总统,巴西总统和日本天皇都曾给他授予勋章及高等荣誉。香港大学亦赠予荣誉法学博士的学位给他。

到底这位包龙图的玄孙,是凭着什么法宝由一个普通商家变成世界级顶尖富豪?

第一,船王的诞生

李嘉诚以地产致富,被称为"陆将";而包玉刚以航运致富,被称为"海将"。

包氏一生的创富过程,正是"决策力"重要性的证明。

话说包家在香港曾做进出口生意数年,无啥大获。包玉刚觉得这门生意,基本上已被英资洋行垄断,难以大展拳脚,毅然决定转行做航运。

"你傻了吗?香港政治稳定,地产生意方是正路。航运风险大,易亏大本;而且,你根本就对船的生意毫无认识。"包父坚决地说。"你不懂得做,而这生意也不能做。"

反对包玉刚"下海"的不只他父亲;好些老朋友,包括一些船东,都"劝诫"他不可能以一个门外汉而冒这样大的险去选择航运,在包玉刚的头上不断地泼冷水。

但真正的"自我创富者",目标确定,意志坚决,正如希尔博士所谓,有着"果断下决心的习惯。"包玉刚坚持己见,力排众议,认为地产是死的,而船则是动的;香港是个国际港口,船只可自由出入,税率低,政府又不干预商业,加上技术工人多而工资低廉,实在是开展航运业的上好基地。

至于没有经验这问题根本就不大,没有人一生

出来就懂航运的，肯学肯做肯研究就可以了。包氏时常说“事在人为”，而他的“有为”：果断决策，勇敢坚持，终于说服了家人，把一些家当变卖了，筹得 70 万元，买了一艘船龄已达 27 岁的“金色阿乐伐”号旧船，易名为“金安丸”，开始了他那璀璨的航运事业。

时至 1955 年，而包玉刚正好 37 岁。

谁说“入了行”就不可以“改行”的？有决心就可以！

第二，“海将”的称王

决心下定了，包玉刚就开始钻研船务。他买了一批有关航运的书，通宵苦读；理论之余，他又到处向“老行尊”请教，并实地参观船厂。如此一来，他对航运的知识，便与日俱增。

在 50、60 年代，航运业很吃香，所以包玉刚的事业也发展得很迅速。到不了几年他旗下的船队便由起初的 3 艘增至几十艘。

70 年代初期，包氏的“环球”以飞跃的速度发展，属下更有“亚洲航运”，及“隆丰投资”两大上市公司，业务发展一日千里。

1980 年，是包玉刚船队辉煌的时期：漆有环球集团“W”标记的巨轮有 220 艘共 2053 万吨载重量，总吨位直迫苏联全国的商船总额，而世界第二大的日本“三光”船运公司属下船队与之相比，仅及其半，使包氏成为毫无疑问的世界船王。

第三，舍舟登陆的决策

虽然包氏在航运上可谓已立于不败之地，但 1973 年石油危机导致航运业大大衰退，令他不得不考虑改变经营策略。为了弥补在航运业所负担的风险，包玉刚觉得有“分散投资”的必要，于是萌起了“舍舟登陆”的决定。

第一场登陆战于 1980 年 6 月 20 日爆发。这一场“九龙仓争夺战”，令包玉刚成为了好一段时期的新闻人物。

原来包氏看中了九龙仓作为“登陆”的“滩头”。然而怡和氏趁包氏不在香港，由置地发难，抢攻突袭。包氏接到消息，取消了与墨西哥总统的约会，赶返香港，旋于 22 日晚 7 时半宣布用现金收购九龙仓的股权！

以每股 10.5 元计算，包氏需要动用 21 亿港元，而他凭着数十年的信誉与雄厚的实力，竟然在短短两天便史无前例地筹集了这笔大资金，成功收购了九龙仓，令怡和及置地亦输得心悦诚服。

第二场登陆战，是 1985 年 8 月 8 日大战过江龙邱德拔。

原来新加坡非常有势力的华侨邱德拔欲购得传统英系之一的会德丰。包玉刚为了不让控制权落在邱氏手里，与之展开了一场激烈的收购战。

结果包玉刚以 3 亿 2000 万美元取得会德丰的支配权。从此包氏集团逐渐将其事业领域扩大到不动产、保险、证券、及至于行销、机械、电子零件等制造业，积极展开非海运事业。香港的高级百货店之一的连卡佛亦被包氏收购，成为其集团下的一个企业。

第四，王者风范

毫无疑问，包玉刚那“王者之剑”，就是那无坚不摧，无强不破的决心。由他 37 岁力排众议，坚持做航运开始，他那惊人的决断力，将希尔博士以下这段惊世骇俗的说话作了一个大示范：

“大多数空想而不能实际致富的人，通常是容易被别人意见影响的。他们让报纸和邻居的唠叨来代替独立的思想。‘意见’是世上最不值钱的东西。每一个人都准备了一大堆意见，希望别人去接受。如果你在下决心的时候被别人的意见所影响，你将不会成就任何事情……”

“亲密的朋友和亲戚，会有意无意地用‘舆论’或‘嘲笑’去阻碍一个人的发展……”

希尔博士又说：“决心是要依靠勇气的。重大的决定……都是一种冒险，一种赌博”。

那么，如果决定错误了，挫折连连，我们该怎办？听听包玉刚怎样说：

困难当然遇到过，船也翻过嘛。人不是神，哪能没有错？我每做一件事之前一定会想：若成功怎么样？发生问题又怎样？可能发生哪些问题？会造成多严重的后果”这样，一旦出现问题，自己立即能检讨出：是决定有错误，是问题估计不足，还是信息不够，尽快设想出对策给予纠正。很多人有事发生时会沮丧；光沮丧有什么用？不能解决任何问题嘛！”

这段说话，令我想起美国总统罗斯福这位“自我创富学”拥护者的一句名言：“那些从来没有犯错的人就是从来不敢尝试的怯懦者。”你要创富，就要敢犯错、勇于承担责任！

包玉刚那决断力，那做事的狠劲，也令他在国内做了不少捐献：1000 万美元建成兆龙饭店、2000 万美元设立中英友好奖学基金、2000 万美元兴建上海交通大学的包兆龙图书馆。他又多次回故乡宁波，建大学、办工厂、设医院、筑机场，“开发宁波，振兴中华”。

6. 信心柱石，有志业立

立石电机公司是日本最大的控制设备制造企

业,它生产的可编程控制器,被广泛应用于各行各业,成为工业自动化的核心产品。

名噪一时的"生产者体制",就是由立石电机公司提出的。依靠这种经营体制,立石电机公司踏上了起飞之路。在70年代石油危机后,立石电机公司又毅然废除了"生产者体制",但公司却取得了更大的发展,其中三味是值得人们仔细玩味的。

(1)有志者事竟成。立石一真出生于1900年。20世纪是人类历史上变化最剧烈、发展最神速的时代,立石曾风趣地说:"上帝让我与20世纪一同来临,就是要我去做出一番事业的。"

本着这个信念,立石从小就对科学产生了浓厚的兴趣。在报考大学时,日本青年人大多愿选择冶金、造船、建筑、医药以及文学等传统专业,可立石却报考了当时属于冷门的电气工程专业。他从欧美发达工业国的发展史中得到启示:现代工业社会是飘浮在电流上的巨轮,离开了电,这艘巨轮必将搁浅。

在熊本大学电气工程系,年轻的立石发奋苦读,不到21岁时就以优异的成绩大学毕业,成为兵库水电厂最年轻的工程师。但一年后,立石辞掉了这家国营发电厂的工作,跑到一家私营电气制造公司工作。之所以放弃薪金丰厚、工作稳定的国营企业而转入风险极大的私营企业,是因为立石看到日本当时仅将电力应用局限于照明等简单应用上,对新型电气产品很少有人问津,他决心制造出更多、更实用的电气产品来推动日本电气工业的发展。

1929年,美国纽约股票市场崩溃,其冲击波也波及到日本,整个日本经济陷入明治维新以来最严重的萧条期。成千上万的员工被解雇,立石也是其中一员。从人人称赞的青年才俊而落魄到流浪街头的失业者,立石的心灵蒙受了极大的打击。他暗下决心,一定要闯出一番事业来证明自己的价值。

靠手头仅有的积蓄,立石租赁了一家小工厂,开始生产面向家庭的电气产品。他开发出了电动磨刀机、食品搅拌机等小家电,但市场销路平平,对普通家庭来说,家用电器是不切实际的超前消费。

立石再次把目光转回到工业电气领域。一个偶然的机会,他从报纸上读到医学界正在为X光曝光控制问题所困扰。由于曝光速度通常在几十分之一秒内,靠手动快门显然无法精确掌握曝光时间,经常造成曝光过度或不足的问题。这条消息给苦苦寻觅新产品的立石以极大的启发:用高速度的电流来精确地控制曝光时间。

利用感应继电器为核心部件,立石研制出了将曝光时间控制在1/20秒的X光曝光定时器,产品虽然成功地问世了,但此时的立石已经穷困潦倒,根本没有资金投入批量生产。无奈之下,他不得不求助于大日本X光公司,接受了该公司全部苛刻条件,才使得X光曝光定时器得以投产。不过,该产品绝大部分利润都进入了大日本X光公司的腰包,立石只能分食残羹。

虽然这是一次吃亏的合作,但立石却获得了喘息之机,他可以不必再为衣食琐事而四处奔走,静下心来专心致志地从事新产品开发。在1934年初,他研制成功了感应式保护继电器。这种继电器是许多工业电气设备上所不可或缺的关键零部件,它给立石的小企业带来了更广阔的市场、全新的发展机遇,就连老天爷也助了锲而不舍的立石一臂之力。

1934年底,一场罕见的台风袭遍日本西部海岸,那里云集着日本众多企业,造成了巨大的损失。为恢复生产,各厂家急需大批感应式保护继电器。一向冷冷清清的立石小工厂突然间忙碌起来,要求修理和订购继电器的订单堆积如山。立石索性把生产定时器的业务全部交给了大日本X光公司,自己专心从事继电器制造业务。定时器是立石制造的最后一项专用产品,从此以后,他把精力全部投入到通用电气零部件的生产上。

台风虽然过去了,但30年代的日本却刮起了工业革命的新"台风"。飞速发展的工业化进程,使得通用电气零部件的销路大开。立石把生产规模一扩再扩,到1937年,他已拥有3家大工厂,并在东京和大阪两大工业基地开设了办事机构。

(2)靠创立"生产者体制"起飞。第二次世界大战中,立石也卷入了军工产品生产商之列,他曾为日本空军制造过风门开关,也转包过著名军工企业三菱重工公司的大批军用品生产任务。不过,对立石未来发展产生重要影响的事件,当属为东京大学研制微动开关。微动开关也称精密开关,是当今工业生产中最重要的部件之一。1941年,东京大学邀请立石为其研制微动开关,借助东京大学提供的经费,立石在3年中制造出300个微动开关。尽管当时微动开关尚未普及,但它却为立石电机公司日后的发展打下了伏笔。

战火虽然把日本的经济基础焚烧殆尽,可日本的众多水力发电厂却奇迹般地完好无损。只要有电就有电气产品的用武之地,电流托浮着千疮百孔的日本经济之船艰难地启航了。

经济复兴工作的全面展开,很快造成了流浅船

大的矛盾,老企业生产能力日渐恢复、新企业不断涌现,造成了日本电力供应紧张的局面。为控制电力需求的增长日本政府向企业界征购限流器。立石抓住这个机会,在1948年把自己手中的企业改组为立石电气制造公司,全力投入到限流器制造中。

朝鲜战争的爆发,给立石电气制造公司带来了新的发展机会。美国放宽了对日本经济发展的限制,使日本工业界迎来了战后全面起飞的黄金时代。一时间,继电器、微动开关等电气部件的需求量急增,立石电气制造公司的员工数在1953年比1949年翻了一番。

欣欣向荣的立石电气制造公司并没有使立石陶醉其中,他在百忙之中放下手头工作,亲赴美国进行考察。他称"美国的今天就是日本的明天",考察可以帮助公司明确发展方向。

在美国,给立石留下深刻印象的是美国工业生产的自动化程度,几乎任何一家工厂都拥有自己的自动生产线,既降低了产品成本,提高了产品质量稳定性,又简化了生产管理。他确信日本工业界也必将走上生产自动化的发展之路。为此,立石在回国后立即着手对公司的经营体制做了重大改革。

工业自动化程度越高,对电气部件的需求量越大,这对立石电气制造公司来说是件好事。但工业自动化的提高,也要求电气部件更加精密、更加专业化,以往的那种通用性部件显然已经不再适合不同行业的不同要求,这对立石电气制造公司来说又是件难事。为解决这一矛盾,立石提出了著名的"生产者体系"理论。

立石认为未来的电气产品更新换代速度越来越快,企业的经营重点应从"面向生产"转为"面向市场"。以前的总公司集权管理的"决策者体制"显然不能有效地适应市场变化,只有将权力下放给对客户要求最敏感的生产销售第一部门,实行"生产者体制"的分权管理方式,才能紧紧跟上市场发展,始终立于不败之地。

实行"生产者体制"后,立石电气制造公司把生产权和人事权下放给各个工厂厂长和子公司的经理,由他们根据市场变化及时投产新产品、招募新的专业人员。从此,立石电气制造公司以令人眼花缭乱的速度连续推出新产品,如无触点开关、应用于医学及生物学领域的应力计、综合售货机以及多种控制设备。到1967年,公司的年产值创下了8年增长10倍的记录,达到100亿日元。一年后,公司更名为立石电机公司。同时,公司还定下了雄心勃勃的5年奋斗目标,声称要在1974年使产值达到1000亿日元。

(3)审时度势,破旧立新。1973年的石油危机,一下子击中了日本经济的要害。这个资源贫乏的岛国,出现了自二战以来最严重的经济衰退。各企业纷纷压缩规模,削减开支,以求度过难关。

在"生产者体制"指导下的立石电机公司受冲击最大,因为该公司铺的摊子过广、涉足领域众多。公司不仅在1974年没有达到1000亿日元产值的目标,反而在1975年和1976年连续造成亏损赤字。为扭转颓势,立石电机公司顺应潮流,果断放弃了当年名噪一时的"生产者体制",精简管理层次,重新收回下放的权力,由总公司进行宏观调控。另外,立石电机公司对产品发展方向再次做出重大调整,一反五六十年代那种分门别类、各成一体的做法,重新以开发通用性电气部件为主。但这绝不是简单的轮回,而是螺旋上升。新的通用电气部件,采用了自动控制技术,安装有程序控制器,可根据各种具体用途进行编程处理,提高了产品的专用性。

可编程系列控制器被工业界称为"万金油",很快成为新一代工业自动化核心部件。立石电机公司也就此走出了低谷,在1978年实现产值1010亿日元,虽然比原计划推迟了4年才达到这一目标,但却使立石电机公司对未来的前途更加充满了信心。

80年代世界经济仍处于低谷状态,而且日本企业界还雪上加霜地遇到棘手的日元升值难题。可立石电机公司却扬眉吐气地急速发展,在1988年产值竟高达3150亿日元。这种令人费解的大好局面的出现,正是立石电机公司在70年代果断调整经营体制和产品发展方向的结果。

由于从制造适用范围狭窄的专用控制电气部件转入生产通用性极强的可编程控制部件,立石电机公司的产品成本总体上呈下降之势,客户范围却呈增加之势。许多日本企业在日元升值之后,为继续保持产品价格优势,下决心提高生产自动化程度。这使得立石电机公司的产品在国内拥有了不断扩大的市场,与此同时,立石电机公司利用日元升值之机,大量从中国台湾和韩国进口廉价电气零件,然后将它们组装成可编程控制器在国内外市场销售,牟得巨额利润。价格便宜的立石可编程控制器,也成为欧美企业提高生产自动化的首选产品。

就这样,在世界经济衰退这一特殊背景下,立石电机公司借助日元升值这一特殊情况,以通用性极强的可编程控制器这一特殊产品,取得了令人难以置信的特殊业绩。

兵无常势，水无常形。只有不断地根据市场变化来调整经营策略，才能立于不败之地，这就是立石电机公司给我们的启示。

第二节 平凡人一穷二白：凭勇气致富

一、空手套白狼：现实的神话

1. 贫富并非前生定

福勒是美国路易斯安那州一个黑人佃农七个孩子中的一个。他在5岁时开始劳动。他在9岁之前，就以赶骡子为生。这并不是什么特殊的事，大多数佃农的孩子都是很早就参加劳动的。这些家庭认为他们的贫穷是命中注定的，是上帝的安排，所以，他们没有改变现状的要求和行动。

小福勒有一点不同于身边的小朋友们，那就是他有一位不同寻常的母亲，他母亲的不寻常就在于她对“贫穷是由于上帝”的“真理”产生了怀疑。他对儿子说：

“福勒，我们不应该贫穷。我不愿意听到你说：‘我们的贫穷是上帝的意愿’，我们的贫穷不是由于上帝的缘故，而是因为你的父亲从来就没有产生过致富的愿望。我们家庭中的任何人都没有产生过出人头地的想法。孩子，靠你的一双手和一个脑袋，我们一定能白手起家……”

“没有人产生过致富的愿望。”

“我们一定能白手起家。”

这两个观念在福勒的心灵深处刻下了深深的烙印，以致改变了他一生的方向。他开始想走上致富之路，于是便开始了“白手套白狼”神话般的创业史。

福勒总是把他所需要的东西放在心上，而把他不需要的东西抛到九霄云外。这样，他的致富火花就不停地迸发出来。他最终决定把经商作为致富的捷径。他选定的经营项目是推销肥皂。于是他就挨家挨户出售肥皂达12年之久。后来他获悉供应他肥皂的那家公司即将拍卖出售，售价是150000美元。福勒想买下那家公司，但他没有本钱。12年零售肥皂只积攒了25000美元。而此刻福勒构思了一个具有相当冒险精神的“空手套白狼”计划。他找到了这家公司的总裁，对他说，他打算买下这家公司，他先交25000美元的保证金，然后10天内付清余款125000美元。如果10天之内他筹不齐这笔巨款，他的保证金归公司所有。

于是福勒开始了紧张困难的筹款工作。他向亲戚筹借，向银行贷款，向高利贷者贷款，向投资公司寻求援助。在第10天的前夜，他总共筹集了115000美元，也就是说，一切路径都用完了，还差10000美元。

福勒事后回忆说：“当时我已用尽了我所知道的一切资金来源。那时已是沉沉深夜，我在幽暗的房间里，跪下来祷，我祈求上帝领我去见一个能及时借给我10000美元的人。我自言自语地说：‘我要驱车走遍第61号大街，直到我在一栋商业大楼里看到第一道灯光。”

深夜11点钟，福勒驱车沿芝加哥61号大街驶去。驶过几个街区后，他看见一所承包商事务所亮着灯光。

他走了进去。在那里，一张写字台前正坐着一个因深夜工作而显疲惫的人，福勒和他有点面熟。福勒意识到自己必须勇敢些。

“你想在一个月内赚10000美元吗？”福勒直截了当地问道。

这句话使得承包商吃惊地向后仰去。“是呀！当然啦！”他下意识地答道。

“那么，给我开一张10000美元的支票，一个月底当我奉还这笔借款时，我将另付10000美元的利息。”福勒对那个人说。他把其他借款人的名单和数目给这位承包商看，并且详细向他解释了这次商业冒险的情况。

后面的事情大家都能想象到：福勒得到了这最后一笔差点让他完蛋的借款。一年内他除还清全部借款和利息外，还盈利10万美元。

“空手套白狼”，神话就是这样变成了现实。然而这样的例子何止福勒一个。

2. 借鸡生蛋，无本万利

有些人想经商，却常常犹豫徘徊，下不了决心。他们大多有顾虑，担心自己没有什么资金，不好经商。

其实，没有资金或缺少资金也能经商。可以“借鸡生蛋”，一旦看准商业机会，迅速地付诸实施。

1916年出生于上海的姑娘汤蒂因，14岁在益新教育用品社当了店员。由于她办事干练，经营有方，老板便要娶她为妾，她巧妙地拒绝了老板的要求，同时下决心要自己当老板。

于是，汤蒂因就在自家门口挂出了“现代物品社”的招牌，印了发票、信封、信笺，刻了图章，开展了文具批发业务。她又从益新偷抄了一本进货部所用的洋行、厂商的地名录和一本批发部所用的全国各

地书局、文具店的户名录，随即又印出经销的金笔等文体用品的价目单，用略低于益新的价格发给全国各地用户。客户看她的商品对路，价格又低，纷纷来信要货。其实，她的“现代物品社”只不过是块空头招牌，店里根本没有存货。客户要货，她就临时从别的批发店批进来，晚上下班回家就打包、装箱、付邮。

纸是包不住火。不久，她的秘密终于被益新的老板知道了。几个月的投石问路，她的胆子大了。干脆来个假戏真唱，由“地下”老板转入“公开身份”的老板。于是她辞去了益新的职务，登上了商业资本家的舞台，那是1933年，她时年17岁。

白手起家最为典型的是北京的点子公司老板何阳，他是靠卖“智慧”而起家的。

东北有一家因产品滞销濒临倒闭的卫生筷子厂派人前来找项目。何阳给他们出主意：在筷子上用日文烫上“星期一”、“星期二”及“母亲节”等节日字样，准保好销。果然，小批量投入日本市场后，立即吸引了众多好奇的目光。吃饭时，筷子上的提示及祝福，无形中给顾客一种时间感、亲切感，拉近了消费品与消费者之间的距离。“星期一”筷子在日本一炮打响。5000双一箱的卫生筷子，出厂价是90元，加工后竟“蹦”到300元，几乎平添了近200元的“智慧”附加值。仅此一项就使企业赢利50多万元。

再如“金华”火腿，由于“老大粗”的传统包装，近年来销路不好。生产火腿的金华营养食品厂厂长找到何阳，打算转产电子产品，何阳为该厂分析了“金华”火腿的现状和现代消费的特点，并写出了开发研制“金华”火腿系列产品的可行性报告，建议工厂开发速食、汤食及精加工包装的食品。工厂大胆采纳何阳的建议，投资近百万元，成功地开发出两个系列十几个品种的火腿。产品上市后供不应求，出现了火腿原料告急的局面。厂长心甘情愿地付给何阳十多万元的酬金。

何阳靠出“点子”卖“智慧”赚得40万元。

香港大富豪李兆基也是典型的白手起家。他只有小学学历，不懂英文。1948年，李兆基随身携带1000元，来到香港，就凭着仅有的1000元，他开始在文咸东街泗利金号等几间金铺做外汇及黄金买卖，当起了银庄的“银狗仔”(柜台员)，慢慢有了一点积蓄。那时的澳门有黄金专营权，李兆基凭着他熟悉银庄业务的特点，找到几个在澳门有势力的人，开始合伙从事黄金买卖。

在黄金买卖中，他掘到第一桶金，又以此为资本经营五金和进出口生意，他的财富在急剧增长。但是他不满足于做这些小生意，他要搞房地产。他认为，无论法币、伪币、金元券，都可能随着政治的变迁，在一夜之间变成废纸，只有持有实物才是保值的最佳办法。所有实物中，只有地产最踏实，可以雷打不动。

1957年，他决计开始钻营房地产。但是，做房地产生意没有雄厚的资本可不行，李兆基本人尚不具备这么大的实力。正好郭得胜也在寻找合伙人，他们一拍即合，与冯景禧三人联手做起房地产生意。郭得胜老谋深算，又擅长代理经销业务；冯景禧精通财务，擅长证券交易，又熟悉房地产业务；李兆基反应敏捷，又精通外汇、黄金的兑换业务，他们以低价收购一些无人问津而又富有发展潜力的土地，建楼宇出售，他们以“分层出售、10年分期付款”的促销方式，争来大批客户踊跃购买。“三剑侠”很快积累了足够的资本和经验，便协议分手，各人独自闯天下。

李兆基以分得的5000万元的地盘和物业，组建永泰建业有限公司。趁1972年底至1973年初，股市被炒得红红火火之机，出售永泰股票套现，大赚了一笔。至3月，香港股市大崩图，地产也陷入低谷，他又大量收购房地产。至1975年，他以这些房地产为基础成立了恒基兆业有限公司，自任董事长兼总经理，开始主要经营房地产。此时他已持有股本1.5亿元。

李兆基经营房地产，采取了3条很成功的策略。一是主要兴建中小型工业楼宇与住宅楼宇，二是拆旧楼建新楼，三是填海造地，拓展新界土地。他以这三条策略做为杀手锏经营，屡获成功，没出几年，公司的地盘就由20个急增到100个。

李兆基吸纳地盘的方式很特别，他很少在政府公开拍卖时与人高价竞投，而是雇用专人专门去游说旧楼的业主售楼，以各个击破的方式，说服业主出售，收购以后再将整幢楼宇拆除重建，为了征购北美洲华侨在香港拥有的战前楼宇，他长期在美国和加拿大的中文传媒上刊登广告。由于他总是采取比别人先行一步的策略，所以，他能在没有竞争对手的前提下，以低价购得旧楼。这些旧楼一般都处在老区较好的地段，因此建起的新楼十分走俏。

70年代经济的高速发展，使得香港市区地皮日渐紧缺。李兆基以他的机敏，又一次先人一步向新界拓展，抢得当时价值24亿港元的换地证，为日后竞投新界土地取得了主动权。

李兆基在地产业凭他独特的经营方式，窥准每个地区的发展趋势，预先大量收购土地，结果竟屡屡得手。他又窥准香港的年青一代喜欢组织小家庭的趋势，大量兴建小型楼宇不停的出售，结果深受欢

迎。如此“货如轮转”,他不停地兴建小单位楼宇,不停的出售,再用赚到的钱重新大量购入土地储备,使恒基兆业竟成了“楼宇制造工厂”。

踏入80年代,恒基兆业的资产随物业价格的飞升,像滚雪球一样迅速膨胀,李兆基也因此被称为土地储存的天之骄子。

李兆基办事业的座右铭是:先疾后徐、先声夺人、徐图良策。

如今的李兆基,已是威震八方的“房地产巨头”。他的投资方法成为众人争相效仿的楷模。

李兆基白手起家,依靠顽强不息的精神创富,从“银狗仔”到大富豪,其中有许多经验耐人寻味。

3. 一个点子的财富

1966年,美国的邓恩-布雷兹特里特公司在庆祝125周年华诞之际,出版了一部反映公司沿革历史的图书《一个点子的故事——邓恩-布雷兹特里特公司的历史》这真是一个精采的概括,一语道出了公司发展的天机。

邓恩-布雷兹特里特公司几乎是白手起家的,但它却有一个能带来滚滚财源的好点子,那就是搞企业信誉调查,提供工商企业界所急需的服务。这种服务既利人又利己,它使公司在收购子公司时从未看走了眼。

(1)善动灵机的创始人。19世纪上半叶,美国掀起了开发西部的热潮,大批移民怀着对新生活的憧憬,告别了繁华的东海岸,一直向西,再向西,要在那片神秘陌生而又肥沃富饶的土地上耕耘出希望的果实。

有人的地方自然就会有商业活动。在西部尚未形成工业生产能力和商业中心之际,移民们所需的生产生活资料主要依赖长途商贩供应。这些商贩从银行借贷来资金,或者直接从东部批发商手中赊购来商品,然后他们将筹集到的商品装到大篷车上,向着遥远的西部进发。这种生意很辛苦,但赚头也很大。许多商贩就在西部新兴的居民中心扎下根来,就地建起商店。然后,他们就派人或亲自返回东部,再向银行或批发商赊贷更多的商品和资金,以进一步扩大自己的业务。

对于这些来自西部的主顾,东部批发商和银行家又欢迎又担心。欢迎的是,这些人进货量和贷款额极大,而且从理论上讲,他们完全能在西部发了财后偿还全部赊贷资本。担心的是,这些人远在天边,他们的经营情况如何?他们的信誉怎样?这都关系到能否继续向他们赊贷。

于是,一个新的行当——企业信誉调查事务所应运而生。事务所接受批发商和银行家的委托,前往西部调查指定商业机构的经营情况,然后向东部地区的委托人汇报。

刘易斯·塔潘与哥哥一起经营着从事丝绸贸易的亚瑟·塔潘公司,他一直向往到西部去创业,但正处于艰苦开拓时期的西部似乎不需要丝绸这类高档奢侈品。所以,塔潘迟迟未能西行。

有一次,塔潘无意中听人谈及企业信誉调查事务所的事情,他立刻表现出极大的兴趣,认为这项工作非常适合自己。因为他一直从事商业,知道如何调查一个企业的信誉事务。于是,在1841年6月20日,塔潘在《纽约商业广告报》上刊登了开业启示,在曼哈顿挂起了“商贸事务所”的招牌。

塔潘的聪明之处在于他并没有像同行那样坐等主顾上门委托,而是建立起了遍布西部地区的关系网,将当地的一些律师、银行出纳员、商人以及其他有关人士拉入网中,定期作出各自指定客户的信誉调查报告。这些报告汇总到曼哈顿商贸事务所总部,塔潘就拿着它们向东部地区的银行和批发商号去兜售,生意非常兴隆,就连林肯总统、格兰特总统、克利夫兰总统、麦金利总统在他们跨入政界前,也都曾担任过商贸事务所的在网调研员。

随着业务的扩展,商贸事务所开始在全国开设分支事务所。日渐显赫的声誉使许多才俊慕名前来投奔。1846年,本杰明·道格拉斯这位从事棉花贸易的年轻商人,加盟到商贸事务所,并很快博得了塔潘的赏识,被委以重任。

在接下来的几年中,商贸事务所的人事发生了重大变化。1849年,塔潘宣布退休,他的哥哥亚瑟和道格拉斯接管了公司。1854年,亚瑟又把公司卖给了道格拉斯经营。最后,道格拉斯在1859年又将公司转卖给罗伯特·邓恩。

邓恩像塔潘一样是个经营天才,他接手商贸事务所后,立即将它更名为R. G. 邓恩公司。他认为以前那种登门兜售信誉调查报告的做法,花费太多的人力和太多的时间,虽然能从每一家主顾那里得到较丰厚的报酬,但由于成本太高且主顾有限,所以总收益增长缓慢。邓恩想出了一个大胆的构思,他决定将原先保密的企业信誉调查报告公开印刷发行,该书定名为《邓恩企业信誉手册》,一年一版。

从价格上看,一本《邓恩企业信誉手册》的定价远低于向一家主顾提供一次信誉调查报告的收入,但它的购买者却远远多于零散主顾的数目总和。此

外，由于《邓恩企业信誉手册》是公开发行的，所以一下子挤垮了其他同行。庞大的发行量使 R.G. 邓恩公司的利润比以前的商贸事务所的利润翻了数番。

(2)善把机遇的后继者。南北战争结束后，美国的经济如脱缰野马般急速发展起来。林林总总的企业如雨后春笋般冒了出来，企业家、银行业和顾客们都迫切需要了解某些新公司的经营状况和信誉状况。因此，《邓恩企业信誉手册》大为走俏。

为了适应企业迅速增多的新形势，邓恩着手组建覆盖全美的信誉调查网。到 1891 年，R.G. 邓恩公司共在全国拥有 126 个分支点。浩如烟海的企业信息已超出了一本厚厚的《邓恩企业信誉手册》所能容纳的范围，不得不按地区出版分册。

进入 20 世纪，R.G. 邓恩公司为满足国内企业对外贸易的需要，开始引入对外国企业进行信誉调查的业务，先后在伦敦、巴黎、墨尔本、墨西哥城、汉堡等 5 个城市开设了第一批海外分支点。《邓恩企业信誉手册》海外版大受欢迎，R.G. 邓恩公司乘势进一步拓展海外业务。从 1901 年到 1928 年，公司在国外共建起了 41 个分支点，业务范围覆盖了整个欧洲、拉美和南部非洲。

正当 R.G. 邓恩公司一帆风顺地迅速发展之际，经济大萧条突然降临了。大批企业倒闭，企业经营活动也越来越有限了，因而人们对企业信誉调查报告的需求量大大下降。R.G. 邓恩公司一下子陷入了经营困境。

陷入困境的不止 R.G. 邓恩公司一家，它的老对手布雷兹特里特公司的日子同样难挨。这家公司是由俄亥俄州的约翰·布雷兹特里特在 1849 年创建的。布雷兹特里特原是一名商人兼律师，在一次处理一宗不动产案件时，他开始接触到企业信誉调查问题，并一下子有了兴趣。当时，塔潘的商贸事务所正红遍美国，布雷兹特里特却毫不畏惧地向他发起了挑战。1855 年，布雷兹特里特将自己的公司径直迁往商贸事务所的所在地曼哈顿，与塔潘展开了面对面的竞争。后来，当邓恩接掌了商贸事务所并出版了一年一版的《邓恩企业信誉手册》后，布雷兹特里特就推出了一本内容更丰富、半年一版的《布雷兹特里特企业手册》。

大萧条使这对生死冤家两败俱伤，它们都已无力既应付市场又对付对方，在对抗下去只会死路一条的情况下，R.G. 邓恩公司和布雷兹特里特公司在 1933 年走上了合并之路，成立了邓恩-布雷兹特里特公司。

当大萧条和第二次世界大战都已成为历史之后，邓恩·布雷兹特里特公司乘战后经济大复苏之机卷土重来。公司不仅继续在国内外出版有关企业信誉调查方面的资料，而且着手引进了一系列新技术来替代以前手工操作过多的旧体系。1958 年，公司建立起了私有有线通信网络，将下属的主要的 79 家分支点联成网络，使信息传递更加迅速。

从 60 年代开始，邓恩-布雷兹特里特公司开始涉足新业务领域，这种扩张主要是通过收购兼并来实现的。1961 年，公司买下了发行电话号码簿和其他杂志的鲁本·H. 唐纳利公司。这家位于芝加哥的公司，几乎从一有电话那天起就开始印刷电话号码簿，在美国极有影响。第二年公司把收购目标指向航线指南公司，将这家专门出版有关航空旅行资料的公司收购下来。莫迪投资服务公司是一家出版金融资料的公司，在股市和外汇市场上享有极高的权威性。它也被邓恩-布雷兹特里特公司所收购。1966 年收购的子公司是从事土地开发调查业务的范图斯公司。1968 年，著名的图书出版企业托马斯·Y. 克罗威尔公司又被邓恩-布雷兹特里特公司兼并。

由于邓恩-布雷兹特里特公司是企业信誉调查专家，所以它对所有公司的情况都了如指掌，诸如资产情况、负债情况、在同行业中地位、发展潜力等重要参数都在掌握之中。所以，邓恩-布雷兹特里特公司收购的这些企业，没有一家不是生意兴隆、马上就给总公司带来效益的。到 1973 年，邓恩-布雷兹特里特公司已经收购了 40 余家子公司，公司的年产值从 1960 年时的 8100 万美元猛增到 1973 年的 4.5 亿美元。

邓恩-布雷兹特里特公司在 70 年代和 80 年代的发展扩张速度惊人，1971 年买入科林西安广播公司；1972 年买进方克-瓦格纳尔出版公司；1978 年收购了以出版专业杂志著称的技术出版公司；1979 年兼并了从事信息处理技术的国家 CSS 公司；1983 年买下出版计算机软件的麦克马克-道奇公司；1985 年收购英国信息业企业 A.H. 贝罗公司；1987 年买入从事市场调查业务的 A.C. 尼埃尔森公司。

90 年代伊始，邓恩-布雷兹特里特公司开始向外界出售下属的一些子公司，这些子公司的售价比起它们在十几年前甚至几年前的售价，已经翻了一番或几番。邓恩-布雷兹特里特公司在这一买一卖中赚了大钱，也证明了公司的企业信誉调查工作是一流的、准确的，为自己做了活广告。

现在，邓恩-布雷兹特里特公司又把收购重点集

中在有前途的小型企业身上，用自己雄厚的资金力量来扶持这些新加盟的小企业发展壮大。有人说，邓恩-布雷兹特里特公司不仅在出版利润丰厚的书刊，也在"出版"利润丰厚的企业。

二、有雄心则树伟志：心态与志气

1. 志气，成功者的灵魂

积极的心态中，最重要的构成因素之一是志气。所谓志气由两部分组成，即"志"和"气"。志，是志向，指一种追求远大目标的理想。"气"是气魄，指一种向上、向前的气魄。志气就是高大的志向与宏大气魄的结合，这是一种积极的精神动力。香港富豪庄永竞创富成功靠的就是志气——这个创富者的灵魂。

被誉为"洋参丸大王"的庄永竞，在香港众多富豪中，经历颇为曲折，他的创业充满了辛酸、苦楚，也充满了自强不息的进取。正是远大的志气支撑着他创富成功。

1949年10月28日，庄永竞出生于广东揭西县的一个穷山村，对世世代代难以温饱的穷人来说，真有点生不逢时，尽管是那样穷，但是庄永竞的父亲还是把他笑迎到人间。虽然也没有想到他今天能大富大贵，但是却给他取了一个带好运的名字——永竞，也给他带来了奋斗成功的创业精神：永远竞争，勇往直前，永远做生活的强者……

但是耐苦耐劳的父亲，未能分享儿子的成功的喜悦，带着一生的遗憾，在庄永竞12岁那年，含冤走完了人生之路。父亲的去世给庄永竞幼小的心灵以沉重的打击，而庄永竞的母亲面临中年丧夫的劫难，并没有被压垮，肩负起丈夫留下的沉重的生活担子，为了4个孩子她两度改嫁。

穷人的孩子早当家，深深感到母亲伟大的庄永竞，从那时起就开始帮母亲挑起家庭生活的担子。在以后几十年风风雨雨中，磨出倔强、坚强、不服输的性格，也继承了不屈不挠的传统，真不愧为：永竞。这十几年的艰苦磨炼，为以后的生活、事业的成功创造了良好的条件。

每当生活过不下去时，为了温饱，他就下南洋、跑香港去求生存。经过"文革"时代的庄永竞，在母亲辞世后不久，割断对故土的最后一缕情丝，于1974年9月哭别妻子及亲人，来到香港，去追求自己渴望实现的目标。乍到香港，这一竞争激烈、生活节奏奇快的社会，要生存，就必须任劳任怨，吃苦耐劳，自强不息。为了在这一提供竞争舞台、发挥潜能和聪明才智的社会里争得一席之地，首先要被该社会所接受。为此，庄永竞在堂舅及弟弟的帮助下，通过自己的努力，取得香港身份证，成为香港居民。第一步成功后，就能以一个香港人的身份加入社会竞争去求生存。

起初经老乡介绍在郊区种菜，只有吃住，但没有工钱，就算能自食其力了。但庄永竞并不因此满足，因为没有钱，就难圆自己的梦。为此，重操旧业，走村串户卖白蚁饼治病。然而这种落后的谋生手段在香港不适用。香港行医，须有牌照，否则即为非法经营。况且，当时的香港人也不会相信无牌庸医。庄永竞只好"刀枪入库"，别谋生路，再过寄人篱下的生活，加上旧病复发，种种凄苦煎熬着他。但正是靠以前磨炼出来的坚强毅力，打发这段令人心酸的日子，身体还没有完全恢复，就硬撑着出去找工作。

先是送羊毛，但因得不到公平待遇，不到一个月，就炒老板的"鱿鱼"，又饱尝失业的苦楚。后又应聘到南海沙厂做搬运工，甚至后来带病去做建筑工，忍受着凄苦。但是为了生存，还是凭着坚强的意志力挣扎下去。到港大半年，庄永竞几乎都是在凄苦中度过的。

但是命运之神总会普照幸运之人。庄永竞经人介绍，到潮州人陈克文所开的药店当学徒工，这是庄永竞人生中的一大转折点，正是庄永竞能不失时机地把握这机遇，而使其从一个药店小伙计，成为今天的"洋参丸大王"。

庄永竞在陈克文的药材铺里当学徒，除做学徒的本份工作外，还要做许多杂事，如做家务、打扫卫生、送孩子上学等，工资仅有400元港币。但庄永竞利用住药材铺的机会，在各种药味的"熏陶"下，很快就熟悉了不同种类的药材，并能辨别真伪与优劣，深得老板赏识。同时通过取货送药的机会，认识了不少药材批发商和顾客，交流信息，学到不少医药知识。永竞毕竟是永竞，自强不息的精神永远激励着他，不久转到他表兄所开药店帮忙，并开始参与经营管理，积累了不少经验，为其闯荡香港这一神秘世界打下了坚实的基础，创造了条件，开始酝酿他的远大计划。1975年9月应香港台湾救济总会的邀请，到台湾一行，大开眼界，更坚定了他的信心，为他出头之日带来了生机。

庄永竞从台湾回来后，就开始着手其构思好的计划，庄永竞和一朋友各出500港元，租了间小屋子，开始做起药材生意。万丈高楼平地起，庄永竞正是利用1000港元的本钱，一个铜板一个铜板地积累，利滚利，如同滚雪球一样，赚大钱，发展成今天的亿万富翁。但是财富积累中的甘苦是难以想象的。

正是凭着他的药店学徒生涯所获得的经验，在富有挑战性的商场上起早贪黑滚打，既是老板又是伙计，虽然又苦又累，但毕竟转向药材批发上来。庄永竞初显身手，收益匪浅，庄永竞的宏图开始舒展了。

不久，庄永竞又与同来香港的表兄合作在筲箕湾大街尾租铺办起“四海药店”，规模较原来大多了，但后来因经费合不来，且盈利还未能达到庄永竞的要求，一年后就分手了。于是单枪匹马在北角英皇道182号办了“四海参茸药材鱼翅公司”，仍图生意通四海的吉利，专营高档营养补身药材。不断推出适合香港人生活水平、健康益寿的中国传统营养滋补品，大受市民的欢迎。庄永竟最注重信誉，更深得人们的信任，生意兴隆。不久，因生意发展，庄永竞开始请了个伙计帮忙，但自己仍事事亲为，同时也挂起了“祖传中医师庄永竞”的招牌，更受顾客喜欢了，生意更兴隆，“四海通”的名声终于打出去了，庄永竞终于成了一个有模有样的老板。庄永竞初展宏图，使其老板梦已成真，并一步一个脚印去努力实现他宏伟的目标。苦尽甘来，终于有了出头的日子了。

庄永竞成功了，靠得是志气，靠得是勤奋。那种远大的志向时时鼓舞着他，催他奋斗，给他力量，庄永竞的成功表明：志气是成功者的灵魂。

2．少年壮志成富豪

在东瀛之国，也有一位靠志气获得成功，并成为富豪的人。

1858年，御木本幸吉出生在日本志摩郡贫穷的鸟羽村（今天的三重县鸟羽市）。幸吉是长子，在他之后，父母又生了8个孩子，加上祖父，家中共有12口人。幸吉的祖父很善于经商，在他那一代幸吉家是村里较为富裕的人家，除了经营一家面馆外，他还从事蔬菜、大米和木炭等买卖，也跑过海上运输。村里人都佩服幸吉的祖父，年幼的幸吉从他精明的祖父那里学到了不少东西。幸吉的父亲也很聪明，却由于疾病缠身，不能从事经商活动，幸吉祖父辛辛苦苦建立起来的家业到了他这一代，就逐渐衰落了。生活每况愈下，面对衰败的家业，幸吉当时虽然年幼，但作为长子，他已隐约感到重振家业的压力。看着母亲不分日夜地拼命劳作，幸吉常常想一个问题：“怎么办才能挣大钱呢？”于是，少年时代的幸吉，便一个心眼琢磨着怎样挣大钱，当大财主。鸟羽当时的首富是广野藤右卫门，二富是阿部平吉，幸吉非常崇拜他们，在他幼小的心中立下一个志向：“做鸟羽名列第三的有钱人！”

由于家境贫寒，幸吉只在私塾里接受了两年最基本的启蒙教育。但他很聪明，记忆力也特别好。他利用卖菜，帮母亲忙，照看弟弟之余的一点一滴时间，日积月累，学到了大量知识，这对他日后经商的成功大有裨益。

在幸吉18岁那年，偏僻的鸟羽竟破天荒地来了一艘英国军用测量舰。闭塞的渔民们在惊奇之余，想到了与这些金发碧眼的“老外”做生意。于是，一大群人划着小船，满载着小商品，围着英军军舰兜售。然而奇怪的是，尽管渔民们叫卖声不断，那些英国水兵从舰上俯视着他们，只是觉得很好玩儿，根本就没想买，甚至不向他们打一声招呼。这使渔民们灰心丧志。一只只小船只好悄悄划了回去。

一心想赚大钱的幸吉，自然不会放过这难得的机会。他也在小船上装满货物，临行前，特意去找他的教师岩佐孝四郎商量。这个人在当地很有学问，对西洋的事情也了解一些，幸吉忙里偷闲求学时曾多次拜访过他。“向这些英国人卖些什么好呢？”幸吉问。岩佐老师考虑了一会儿，“你向他们卖鸡蛋吧！”

来到军舰周围，村里的其他人仍旧用当地话叫卖，唯独幸吉用刚学来的英语朝舰上的水兵高喊：“哈罗！哈罗！埃格斯（英语：鸡蛋egg）！埃格斯！”舰上的水兵听清了叫卖鸡蛋，但同样不予理睬。耽误了很多时间也没有卖出一样货，村民们一个接一个地离开了。

幸吉却丝毫没有走的意思，他边叫卖边掏空心思地想，用什么办法接近这些英国人。忽然，幸吉灵机一动，想到了自己脚上非常在行的功夫——蹬技，这是幸吉从小练就的本领。只见幸吉仰卧在小船上，把身边的东西一件件地放在脚上旋转给水兵们看。精彩的表演把水兵们都迷住了，而幸吉时刻没忘他是干什么来了。表演到高潮之际，“腾”地站起身，提起一篮鸡蛋，又“埃格斯！埃格斯”地叫卖起来。精诚所至，金石为开。水兵们将幸吉带到舰上，不一会儿的工夫，幸吉就和他们交上了朋友。他从陆地上收购来的鸡蛋在舰上竟卖出两三倍的价钱，他带来的青菜等商品也销售一空。

成功地与外国人做了生意，而且第一次挣到了大钱，这件事给幸吉留下了极深的印象，也初步显露了他经商的才能。从这时起，一个想法已牢固地在幸吉的脑中扎根：与外国人做生意才能赚大钱，以后无论如何也不能放过这种机会。这件事对幸吉的人生奋斗方向产生了极其深刻的影响。

从此以后，胸怀大志的幸吉决心做出一番大事

业。为开阔视野,他多次走出闭塞的小渔村,来到东京、横滨、大阪、神户,感受大都市的时代脉搏。一次偶然的机会,他与珍珠结下了一生的缘分,从经营天然珍珠到在世界上首次人工培育出半圆形珍珠,御木本幸吉的成功轰动了全世界,御木本幸吉的事迹被选入教科书,打破了日本非作古之人不得入选的惯例。

少年立志,终于使御木成为举世瞩目的富豪。

三、冒险,勇敢者的游戏

一生没有冒过一次险的人是可悲的。创富总是与风险同在。

1. 不惜血本拼冒险

积极的心态,包涵着适度的冒险精神。敢于冒险是创富者积极进取的表现。在变幻莫测、风云密布的创富征程中,只有敢于适度冒险,才有可能获得成功。有道是:利润总是与风险并行。也有人说:石油大王亚蒙·哈默的成功正是他勇于冒险的结果。这位被邓小平称誉为"勇敢的人"的哈默,一生的经历如同一部惊险神奇的传记小说。他的机智、勤奋、创新、富于冒险的奇特的经营之道令世人赞叹和敬慕。他的座右铭是:"只要值得,不惜血本也要冒险。"

亚蒙·哈默生前是西方石油公司的董事长兼总经理,该公司在西方世界最大的工业公司中居第二十位,列美国大石油公司的第八位。年销售额127.5亿美元(1985年统计)。这位业绩卓著的实业家、经济强人曾是"列宁的挚友",号称"无所不成的红色资本家",有着"开垦处女地"的精神,敢于"到'月球'上去探险"的经营奇才。

1898年哈默出生于美国纽约一条杂乱狭窄的街区。他的父亲朱利叶斯·哈默是一位医生,美国共和党创始人之一。父亲曲折奋争的经历给年青的哈默以深刻的影响,以致左右了哈默的一生。16岁当他还在中学读书时就开始了赚钱的尝试。一次他从哥哥那里借了185美元买了一辆双座敞篷旧车,185美元对一个穷学生来说不是一个小数目。能否如期偿还没有把握。他在圣诞节来临之际用买来的车为商人送糖果,半个月下来不但还清了哥哥的钱,自己的腰包也鼓了起来,小试牛刀初露锋芒的哈默坚定了自己的志向。一年以后哈默考入了哥伦比亚大学医学院,在学期间他父亲经营的制药厂濒临倒闭,父亲要求他经营药厂但不能荒废学业。哈默从此开始了实业家的生涯,他请了一位同学帮助他完成学业,条件是他为这位同学提供免费食宿。他主管药厂后改革了经营方式和推销方法。让几百名"传教士"传销产品,取消了原来以邮寄销售为经营手段的方法,这种当面销售的方法获得了成功,药厂的生意越做越兴隆。

独到的先见之明使他在商海的角逐中获得了一次又一次的成功。第一次世界大战结束时制药界普遍认为,政府和军方取消医药合同后,药品市场将会出现萎缩。在他的对手大量减员削减药品产量的时候,哈默则采取了相反的措施,他准确地预见到战争结束后药品管制将解除,公众购药量将会大大增加。后来的情况证实了哈默的精明,药厂营销额增加,工人由十几人增加到1000多人,药厂改名为公司。23岁的哈默不但获得了医学院的金质纪念章,同时也成为哥伦比亚医学院首屈一指的百万富翁。

"只要值得,不惜血本也要冒险",这是哈默的座右铭和生意经。人无我有,人弃我取,使他在激烈竞争的商战中立于不败之地。

1921年,哈默受父亲委派到莫斯科去收取药款,并和前苏联人做生意。这是在当时被认为是"发疯的举动",是去月球上冒险。当时苏联处在内战时期,外国的武装干涉、经济封锁,长期的战乱和灾荒,使新生的苏维埃政权面临着十分艰难的局面。粮食极缺,伤寒病、霍乱流行,饿殍遍地,饥饿使广大人民疲弱不堪。哈默以大无畏的探险精神毅然踏上了苏联的土地。他考察了乌拉尔惨不忍睹的大饥荒后,发现那里的工业区各种矿产品、毛皮、宝石等资源极为丰富,而此时美国正值粮食丰收,生产过剩使粮价一跌再跌,农场主宁可把粮食烧掉扔进大海,也不愿以极低的价格出售。如果让双方交换岂不是一举多得吗!"我可以办这件事,谁有权来签合同?"列宁对哈默此举极为赞赏,很快发来指示:"很好,我将指示外贸部门确认这笔贸易。"列宁亲切会见了哈默,并送给他一张用英文题词的照片:"给阿曼德·哈默同志,弗·伊·乌里扬诺夫,1921年11月10日。"哈默热泪盈眶深为列宁真挚伟大的人格所感动。俩人结下了深厚的友谊。他为前苏联运来了100万蒲式耳小麦,并从前苏联运往美国裘皮和市场上多年不见的鱼子酱。粮食缓解了前苏联的饥荒,哈默在前苏联的生意也越做越大。列宁给了他特许权,他是持有前苏联人民银行第一个存折,在前苏联第一个承租企业的美国人。12年后美国政府才承认前苏联政权。他担任了前苏联对美国贸易的代理商。他说服了美国汽车大王福特,成为在前苏联经销福特产品的唯一代理人。以后哈默沟通了30多家美国公司成为

对苏贸易的总代理。哈默因此获得了惊人的效益,他在前苏联银行的存款相当可观。哈默是永不满足的,他不会放过每一次发财的机会。一次偶然的机会哈默发现莫斯科商店里单调昂贵的德国铅笔,其价格是美国铅笔的十多倍,一支铅笔在美国只需二三美分,在前苏联竟卖到20多美分。他申请了生产许可证后,用重金从纽伦堡请来技术专家,加强生产的管理。1926年铅笔产量高达1亿支,物美价廉的新产品不仅满足了前苏联国内的需要,而且远销十几个国家,仅此一项哈默赚了几百万美元。

30年代初,哈默离开前苏联,回到了离别10年的纽约,以其雄厚的经济资本开始了新的奋斗。他在对市场环境的分析后做出决策:在纽约码头建立酒桶加工厂。他认为新总统罗斯福上台后禁酒令将被废除,随着酒的产量增加,酒桶的需求量将会骤增。当他的酒桶生产线建成,酒桶大量上市之际,正值禁酒令废除,酒桶成为抢手货,很快被销售一空,哈默着实大赚了一把。二次世界大战爆发了,由于粮食紧张酒厂不准用谷物酿酒。哈默认准行情:威士忌将成为缺门货!他以每股90美元的价格买了5500股酿酒厂的股票,两个月后每股涨到150美元,做为股东哈默把威士忌改成瓶装,用上自己的商标。很快在市场上销售出一半,剩下的2000多桶酒,哈默在一位化学工程师的帮助下,掺进80%的土豆酒精,廉价的土豆酒精大大降低了成本。而味道没有多大变化,掺了土豆酒精的威士忌仍然受到酒客们的欢迎。2000桶变成1万桶并很快售出。哈默可谓点石成金。

这些小故事和哈默所做的石油生意相比小巫见大巫。1956年已经58岁的哈默开始了最能赚钱、竞争也最激烈的石油生意。初涉石油市场的哈默面对的是种种风险和严峻的考验。当时几家大的石油公司各霸一方,强手如林的石油市场已没有他立足之地。1960年投资了千万元勘探资金却没有取得任何成果,在进退两难的关键时刻,哈默再次显示了超凡脱俗的实业家的魄力。他冒着极大风险接受了一位年青地质学家的建议:在旧金山以东德土古石油公司放弃了的地区,可能有大的天然气田。他筹集了大笔资金投入开发。历经艰险,也是老天恩赐,终于钻出了价值约2亿美元的加利福尼亚的第二个大天然气田。几个月后又钻出了储量丰富的天然气田。哈默石油巨人的生涯开始了。他领导的西方石油公司开始了向跻身大石油公司行列的进军。

1960年在利比亚出借租地的谈判中,竞争十分激烈,多家大石油公司并不把西方公司放在眼里。在招标大战中哈默出奇制胜,战胜了实力大大超过自己的强劲对手,出人意料地获得了两块租地。初战告捷然而并不一帆风顺。在投入了近千万美元后,却一滴油也未打出。哈默承受了巨大的压力。他没有退却,他支持地质学家采用先进的电子计算机技术探测,凭着勇于探险的精神和科学求实的态度,终于打出了高产油井,其中一口年产7.3万桶,是利比亚产油最高的一口井。一口口高产油井使哈默的财源滚滚而来,西方公司在诸强鼎立的石油大战中确立了自己的位置。

有探险家之称的哈默,以他那超人的不知疲倦的创业精神以及严谨的科学态度,在变幻莫测的商业竞争中赢得了几十亿美元的财富,事业上取得了巨大的成功。90高龄的哈默每天仍工作10多个小时。他曾经说过:"幸运看来只会降临到每天工作14小时、每周工作7天的那个人头上。"这也许就是他致富的"魔法"。它给人们的启迪是深刻的。他的结论是:"冒险与科学,并不是相悖的两种精神。"

2. 以生命作注,"赌王"捞得第一桶金

人生就是一个战场,没有冒险精神是不可能有很大成就的。商场中更是如此。何鸿燊以生命作赌注,终于戴上了富豪的桂冠,并在后来成为闻名于世的澳门"赌王"。

20年代,何鸿燊出身于香港一个较有名的家庭,他的祖父何福是中英混血儿。精通中、英文,有此特殊才能便成为中英贸易往来的"桥梁"。何福一开始时充任英国洋行的买办,随后便自己经商,发家致富。何福于1900年任怡和洋行买办,后又为沙宣洋行买办,成为香港立法局议员,也是当年有名的富商之一。

何福有13个子女,分别是世荣、世耀、世光、世亮、世金等。而何世光便是何鸿燊的父亲。

这何世光也并非寻常之辈,既是渣洵洋行的买办,又是法局议员反东华三院的主席,家道富有。仗有父荫的何鸿燊,少时过着饭来张口、衣来伸手的少爷生活,俨然是一个纨绔子弟。

然而,何世光在一场玩股票生意中,引火烧身,输得倾家荡产,他不得不抛妻弃子,亡命泰国。何家弹指一瞬间,从极荣走到极衰。

何鸿燊小小年纪,遇此变故,犹如美梦未醒便掉进了冰窟之中,但他却在母亲教诲下,猛然觉醒,从此,勤奋读书,并发誓一定要赚大钱,让母亲过上好日子。

1941年12月,一个偶然的机会,何鸿燊结识了日本商人离滕,离滕是当时中立区澳门的中、满、日三家联营的联昌公司的日方代表。离滕见何鸿燊一表人才,且能讲一口流利的英语,顿起怜才之心,便劝他到联昌公司任职,这是一个千载难逢的机会,何鸿燊一口答应下来。

香港沦陷之时,正是何鸿燊进入澳门联昌公司之时,该公司中、葡、日各占三分之一股份,除日方代表离滕外,中方代表是梁基涉先生,葡方代表是澳门经济局长罗保博士。

当日澳门,是中国南部的国际避难所。抗战期间,这块弹丸之地居民竟达50万之众,比现在澳门常住人口还多15万,联昌公司的主要业务,就是供应这50万人的食粮。主要通过以货易货,用机器零件及船只等,交换各种粮食和油料。

何鸿燊一进公司,便凭一口流利的英语担任了秘书一职,充分发挥自己的才华。另外,他又利用下班后的时间苦攻日语,没多久便能朗朗上口,与日本人应付自如。而且他记忆超卓不凡,澳门的两千多个电话差不多背得滚瓜烂熟,几乎不用看电话簿,只要老板有事一问,他就能随口应答。这样,不到半年时间,何鸿燊便成了这家公司最得力的人才。老板非常欣赏他,常常委以重任,职位步步高升。

但是,他时常面临着死亡的威胁。当时日军控制了南部中国,海军雄霸大片海域,如果不懂日语很难通行。即便这样,如果日本海军盘查严密,也可能遭到灭顶之灾。

何鸿燊苦学日语,终于得以多次在危急关头出面疏通,转危为安。

澳门政府将所有剩余物资,如拖船、小汽船等,都交给联昌公司,到广州等地换取粮食、面粉、糖、盐等供应澳门50多万人的日常生活。

这些以货易货或以钱易货的买卖,有时在公海边缘进行,危险万分。经过日军集结的海域时,要挂日本旗;遇到中国军队,则是挂青天白日旗……

更为可怕的是那些无恶不作的海盗们。一个月黑风高的夜晚,何鸿燊怀揣30万元,又一次带头出公海进行一笔交易。但到了预约好的海域后,等到午夜仍不见来船,何鸿燊忐忑不安起来,又等到早上4点,终于听到马达声,过来了一艘船。以吃水深度看,像是满载货品的样子。

何鸿走上船头亲自观察,以免发生不测,就在这时,对面船上一阵机枪扫射,领航员和几名水手应声倒下。何鸿燊纵身一跃,躲到了船头铁板之后。对面船一边开枪,一边将船上假充货物的石头丢下海底,船身减轻,如箭飞来。

何鸿燊想到自己怀揣30万港元巨款,想跳水游走,但海盗们拿不到钱,便会将船上的人都杀死,转念一想,他立起身来,叫海盗停止射击,到他的船上来。

在机枪的虎视耽耽之下,何鸿燊和幸存的船员全部脱得一丝不挂,30万港元巨款尽被海盗劫夺一空。海盗们几生几世未见过这么多钱,喜形于色,回到海盗船上,你一把、我一把,大家抢起钱来,最后竟闹起内讧,大打出手,机关枪都差点掉到海里。

等到海水将两只船冲开10米远,何鸿燊下令立即开船,机关枪在后面又响起来,子弹擦耳而过,但两只船的距离却越来越远了……

大难不死的何鸿燊回到澳门之后,公司老板对他更为赏识。一年之后,提升他为合伙人,他冒着生命危险,为公司赚回了巨额利润,自己也得到了一份超过100万港元的报酬,于是何鸿燊一跃成为富翁。何鸿燊终于在母亲健在时赚了大钱,让她和姐姐在战乱期间仍能过上舒心的日子。而且他也能在香港出人头地,作出成绩,证明自己是一个有气魄、有能力的男子汉。

历经风险的何鸿燊在实践中磨练得成熟了。1943年,他自己开了一家煤油公司,并与梁基洁等人合作开办了一个煤油提炼厂。澳门电力公司所有的燃油,有八成来自他的煤油提炼厂。不过一年,何鸿燊又赚进了100多万港元。由此何鸿燊真正地发达起来了。

何鸿燊以自己的生命作注,冒险获得创富的成功。称得上真正的商海“赌王”。

四、锲而不舍,财富滚滚

1. 不停的梦想,不懈的追求

“欲壑难填”这是一个贬义词,然而正是人类永无止尽的欲望带来了无尽的创造和财富。有了松明,想到无烟的蜡烛;有了蜡烛,又想到更亮的油灯、电灯。有了10元钱,就想100元钱,再想1000元钱、10000元钱,财富即来自不懈的追求之中。

美国富豪詹姆斯·林说:“很多高手的绝招是别人无法学到甚至无法模仿的。经营要靠悟性。我不怕公开我曾经成功所用过的方法,因为我还将创出更新的招式。”詹姆斯·林的绝招之一就是:不停的梦想,不懈的追求。1920年詹姆斯·林出生在一个油田工人家庭里,幼年丧母。艰辛的生活,使他幼小的

心灵过早成熟。总认为自己长大了，能打天下。14岁那年，正念初中时，他就弃学偷偷地离开了家，开始了游荡的生活，然后又服了几年兵役。几年的游荡和兵役生活，磨炼了他的意志，也开启了他的智慧。

詹姆斯·林立事时，想的不是安逸生活，他想的是创一番事业。没有资金，把自己唯一的房子卖了，加上当兵时的积蓄共3000美元。用这些钱，开了家小电机工程行，起名为林记电气行。只有一部旧汽车，一间租来的办公室和他本人。小电气行的业务只是外出承揽一些住宅电线架设，收益不大。林注意观察更大的市场，那就是办公楼和工业建筑的电气工程，但想挤进去，谈何容易。与大工程签合同，这也是詹姆斯·林梦寐以求的。他很勤劳，每天只睡很少几个小时的觉，时常半夜醒来，发现自己满脑子都是高明的想法——竞争。詹姆斯·林首先想到的是从装修成本上寻找突破口，他买到了一些物美价廉的剩余的军用电线和其他物资，来降低成本增加自己利润。这样，承揽工程时，报价低于其他公司，就凭竞争力，拉到了一些非住宅工程合同。这是他在事业上第一次成功的突破。小电气行，也得以脱颖而出。到1955年，营业额已超过100万美元。

人的欲望是无止境的，詹姆斯·林想进一步扩大业务，要办股份有限公司，一个没有任何背景的电气行，去申请公开发行股票，在当时被认为是异想天开，不予理睬。他没有气馁，自己把林记电气行更名为林氏电气工程股份有限公司，并获准发行80万股普通股票。根据股份有限公司内部股权的规定，允许他个人持有一半的股份。其余的一半40万股，以每股2.5美元公开上市，也就是说，如果股票全部售出，就可获得100万美元的现金投入。

这时有些金融界的人，正瞪着眼睛看林的笑话。林想的是如何把股票发行出去，他冥思苦想，要打破原来的股票发行办法，即找到一个方便有效、费用低廉的推销方法。

林和他的朋友，出乎意料地出现在工业区博览会上，向来宾们散发公司将发行的股票传单。此举果然奏效，在很短时间内，他的40万股票全部售完，令那些保守的证券商们大吃一惊。林氏股份有限公司有了自己的发展资金。公司及个人拥有了股权，建立起全新的高水准的市场信誉。詹姆斯·林不是见好就收，而是踌躇满志地计划建立一个企业王国。

首先以现金买下一家电机工程公司，使林氏公司扩展了1倍，公司股票在证券市场上立刻看涨。林又以股票交易买下了一家电子公司，并改名为林氏电子公司；接着又买了一家叫阿提克的电子公司，将整个公司更名为林氏——阿提克电子公司。

60年代后期，在一次股票交易里，他又获得了一家叫迪姆柯的电子与火箭公司的产权。又将公司第三次改为林·迪姆柯电子公司。

在风云变幻的市场竞争中，詹姆斯·林独辟蹊径，在短短几年内买下了三家公司，此时的林不再被人看做是一个小生意人，他的新崛起的股份有限公司，资产总额扶摇直上。

林是个怀有远大抱负的人。在公司初具规模的情况下，他又在筹划购买飞机制造厂——伏特股份有限公司。

这家公司有着悠久的飞机制造历史，伏特公司不甘心被别人吃掉，公司的经营者奋力吵闹，反对林氏公司的收购。但林最终还是以股市上公开收购和跟现有的股东私下议价成交，取得伏特公司的大部分股权。1961年春天，他终于如愿以偿，兼并了伏特公司，第四次改名为林·迪姆柯·伏特股份有限公司，简称为LTV公司。

对詹姆斯·林来说，金钱不过是一个记录而已，他真正喜爱的还是冒险事业的本身。1965年，他把LTV公司分成了3个独立公司。每个公司发行自己的股票，母公司LTV企业公司大约拥有各子公司75%～80%的股票。股票上市后，果然如林所预料的，在投资者抢购的情况下，这3家的股票价格激增，而使母公司的财产迅速地上升，它本身的股票也随之上涨。

最精彩的也就是林事业中最辉煌的壮举，是吞并威尔逊公司。威尔逊公司营业额每年10亿美元，比LTV公司大两倍，在当时美国来说算是一个宠然大物，不可侵犯。但野心勃勃的詹姆斯·林，想要吞并它，采取的手段仍然是用股票做抵押。贷款8000万美元，在公开场合下，买了一部分威尔逊的股票，私下又用高价买了其余股东的股票。詹姆斯·林终于占有了威尔逊公司的绝大部分股份，并把8000万美元的债物记到威尔逊公司的帐上，采取的仍然是利用别人的钱赚钱的办法，把威尔逊公司分成3个股份有限公司，发售股票，三个股份公司发售股票所得款项已够抵上8000万美元的债。詹姆斯·林不费吹灰之力，未动LTV公司一分钱就吞并了威尔逊公司，这真是华尔街精彩绝伦的手法。金融界对詹姆斯·林佩服得五体投地。林的逐财之心永无满足之日，因而他也就能从一个高度走向另一个新的更高的高度。

2. 打工仔立志成大业

一个打工仔能成为富豪吗？他的梦想，他的追求，他的奋斗，为他搭起了通向富豪的宝座的云梯。何善衡梦想成真，从打工仔到大富豪，其中有许多启示值得我们寻味。

何善衡，原籍广东顺德，出身贫穷。20年代初，广东不少地区秩序混乱，盗贼横行。各种势力的重重压迫，使得他还在十五、六岁的时候就离家去广州，寻找生活的出路。他梦想着有一天能成为富豪，后来果然好梦成真。

他先是当打工仔，省吃俭用，又背地里跑码头做了些转手倒卖的生意，竟然积蓄了几个钱。或许要发大财的人都这样，他有了一点钱后不是忙着回乡下，盖房子，娶媳妇；不是放在银号里吃利息，而是以这笔钱为本，做起赚钱多的生意来。他心高志大，立誓要奋斗成为富豪。

何善衡告别打工的日子，开始在广州“炒市面”生意。“炒市面”生意有点像今天的“炒股”生意，即在某种货币看涨时购进一笔，等到这种货币上涨几个价值时再适时抛出。这需要本人的精明，也需要运气，运气好的，可以一本万利，赚几倍、几十倍的钱；运气不好的，就会从富翁一夜变成穷光蛋。货币的涨跌形势不是想抓住就能抓住的，但何善衡做了几年“炒面市”生意，并没有把自己省吃俭用的钱赔进去，反倒赚了几万港元。

1926年，他和好友何贤合作，凑了一笔钱，在广州上九路开了一间“汇隆银号”，何贤做经理，他成了二号人物。”“汇隆银号”的开业资金不过20来万港元，开业几年后虽然没有成什么气候，但正是开银号的实践奠定了何善衡开银号、乃至开银行成功的基础。“汇隆银号”壮了他的胆，丰富了他的阅历和能力，增加了他从事银行业务的兴趣和信心。

几年后，何善衡到了香港，并于1943年3月3日和林炳炎、盛春霖、梁植伟创办了恒生银号。银号的铺址就在港岛中环永乐街70号。恒生银号先由林炳炎掌舵，1949年2月林去世，何善衡的经营管理才能才真正地发挥出来。他带领着恒生银号的职工，利用一个又一个可以利用的机会，闯过一道又一道的难关。恒生逐渐地发展壮大起来。60年代的第一个元旦，他把恒生银号改名为“恒生银行”。第二年春天，一座高达22层的恒生银行大厦在香港耸立起来。直至1978年底，恒生银行的存款总额增至121.81亿港元，分行的总数也上升到35家，年盈利额从1972年的5400万增到2亿多。恒生银行彻底收回了在银行挤提潮中被汇丰银行占去的控制权。

恒生银号的兴盛离不了何善衡的魄力和才能。它的兴盛也给何善衡带来了金钱、地位和荣耀。究竟他有多少财产，谁也说不清楚。国外有人说他有10亿港元财富，从他兴建的有3600个住宅单位的金龙大厦来说，以每个单位40万港元计算，便已超过1亿元。1989年4月，他透过东兴业置业公司，以1.1亿港元购入中环日昌大厦的部分业权。何善衡的财产来源已经不止于恒生银行，他在保险业、投资控股等方面也大加涉足。他持有恒生银行的448万股；新世界的846万股；美丽华的424万股；银联保险的23万股；永隆银行的36万股；占有星洲新达市发展的30%；而且还拥有4.66万平方英尺的独立花园洋房。他的财产，有人估值说至少有25亿港元。

由此，何善衡在香港金融界享有很高的地位。凡是香港经济界或政治界人士聚会，谈及“钱”或“建设”的时候，都免不了要直接或间接地说起他。

何善衡这个打工仔梦富成真，说明心高者志大，追求的目标愈高，潜能发展的愈快。创富过程中，需要你立大志，只有立大志，才能够成大业。

3. 霍英东百折不挠变巨富

希尔博士说过：“那些培养了有恒习惯的人，似乎对失败这回事‘免疫’，他们无论被打击多少次，始终能够向上爬到梯级的最高处。”

如果你时常自怨自艾，自怜自悯，终日喟叹与埋怨老天爷不让你生于大富之家、不给予你发达的机会，你一定要好好地看一看这位香港顶级富豪如何凭着恒心——百折不挠，千挫不败，传奇性地由住在舢舨上的艇家变成巨富。

(1)舢舨上的少年。霍英东于1922年出生于香港仔的一个水上人家。他祖籍广东番禺，至于何时何代先祖来到香港则不可考了。

霍家穷得难以形容，苦得无法言述。霍父在1929年的一次风灾，艇覆人亡，尸体其后在青衣对开的海面被发现。

然而霍母是一位女中丈夫，意志坚决；她毅然带着七岁的霍英东与他9岁的姊姊“上岸”。住在湾仔一座摇摇欲坠的旧楼，以避免再有丧亲之痛。

日间，霍母继续先夫那蝇头小利的驳艇生意；夜间，她与两个孩子与50多个房客共住一层楼。当年因为肺痨病流行成疫症，有一半以上的住客是肺病患者。霍家环境之恶劣，可以想见。

霍英东年前接受《南华早报》访问时，忆述儿时的生活说：“我们家人根本不习惯穿鞋子。有一个农

历年，父亲穿了新鞋上岸，他脱了鞋在大排档吃面，吃完后竟然赤着脚回到艇上才发觉没有把鞋穿回！”

霍母明白教育的重要性，含辛茹苦，供养霍英东念书；她月付五元（至少相等于现时的200元）的高昂学费，使霍英东能在名校皇仁书院就读。霍英东每天步行返校，回家后要帮助母亲记帐和送发票，晚上才能够读书。然而因为日本侵华，霍英东中三便辍学了。

（2）苦不堪言的青年时代。霍英东在18岁时，第一次进入社会大学。他的“运气”，与他那水上人晒黑的皮肤一样——黑如镬底。

他的第一份工作是在一艘旧式的渡轮上做加煤的工作。但人家是“加煤”，他却是“倒霉”——他做不久便被老板“炒鱿鱼”。

霍英东天资聪颖，人又勤奋，为什么会被解雇？原因是他家贫，长期营养不良，只有90多磅的体重，瘦骨嶙峋，实际上无法负荷日以继夜的体力劳动。霍英东回忆说：“早上时体力还可以，但到了晚上，我就感到身心都疲惫不堪。我当时一日三餐，都是吃不饱的。”

后来，霍英东在启德机场当苦力，每日有7角半工资及半磅米分配。霍氏说：“为了省钱，每天清早五时就由湾仔步行至天星码头，坐一角钱船过九龙，再骑脚踏车往启德机场。”

可是，由于体力不足，霍氏在扛一个50加仑火水罐时，一只手指被压断了。工头可怜他，安排他做修车学徒，然而，霍英东却爱好冒险，擅自驾车，撞向另一部货车，于是又被解雇了。

其后，霍英东应征做铁匠，却因为太瘦弱，于是便上船做锅钉的工作，但很快再次被炒鱿鱼。再下来，他在太古糖厂做熬糖的工作。

（3）自立的因由。香港光复前，霍母已经积了一笔钱，与13名友人在湾仔市场开设一家杂货店，而霍英东就在此时学会管理店务、计算帐目与处理顾客人事的技巧。就在此时，霍氏亦结婚了。

战后，霍母以80元出售杂货铺股权，再度经营驳运的生意。这时候的霍英东，主要是替他母亲管理帐目和收佣金，但由于母子在经营上面有异见，乃促发了母子二人日后分道扬镳的事件。

当霍英东仍为其母工作时，发财创富的念头在他心中滋长起来。起先他以官报上拍卖的小艇、舢舨及海军机器作为对象；他用手头上仅有的佣金收买了这些待修的船艇，然后加以修理再以较高价卖出，赚了一笔钱。

他知道日本人高价收购一种药用的海草，便与友人合资买了一条摩托船，带同80多个甘愿冒险的船民，前往东沙群岛收集海草。他们在岛上用了6个月的时间，过着地狱般的生活：缺水、缺食、缺乏药物供应。终于，他们回航时采集到的海草也仅够弥补开支。

霍英东这次冒险，令霍母大为不满，导致母子两人反目。霍英东曾经坦率地说：“我母亲从未信任过我：我做事我行我素，她认这冒险太大，因此，我便自立门户，自己做起生意来。”

（4）发迹的经过。因为霍英东的恒心和努力，从东沙群岛这地狱回归之后，他就开始“转运”了。

1950年朝鲜战争爆发，战时的日用品、武器等需求甚殷。霍英东运载剩余物资及盘尼西林等药物入大陆，在短短数年间便发了一大笔财。这段时期的霍英东，不仅赚了大钱，更开始与中国大陆那不寻常的友谊，成为最早期的“红色资本家”。

1954年，霍英东已开始“上岸”，向地产发展。他买下了铜锣湾一幢大厦，并创办立信建筑置业，收购及拆卸旧楼、建新楼。

霍英东率先利用宣传小册子及广告推销楼宇，开了买楼花的先河。因为他懂得这样运用公众投资的效益，这令他奠定了巨富的基础。

之后，霍氏获得中国大陆海沙出口的代理权，重金从海外订购淘沙船，成为淘沙业巨擘。然而，根据霍氏自述，因为这项生意成本太高，其实是赔本的。

霍英东拥有信德企业船队，有大批水翼船和飞翔船。这些船每年有500万人次以上的乘客，乃一门赚大钱的生意。

他在1961年开始，与何鸿燊、叶德利，叶汉等人与澳门的高可宁及傅老榕家族争夺澳门赌场的经营权，获得胜利，成为澳门娱乐公司的大股东。

1985年，已故船业巨子董浩云的东方海外货柜航业有限公司因世界性不景气差点要清盘，霍英东大胆地注资11亿余，成为该集团百分之五十股权的拥有者。霍氏此举，被评估为有中国大陆资金支持去托市维持香港安定繁荣的“任务”，被誉为“白武士”。

霍英东因为与中国大陆“挂钩”而致富；他亦因为这个明显的左倾立场而受过大挫折。

1967年，香港发生暴动，亲社会主义人士有如过街老鼠，港府大力弹压之。

正于此时，由霍氏兴建的九龙尖沙咀星光行刚好落成。因为港府与左派势成水火，左倾的霍氏集团遂首当其冲；有意租用星光行办公室的人士，都受到

一间公司的“忠告”,最好不租,否则,电话服务将会很难“拨通”。由于电话通讯是生意的命脉,交了订金的人都纷纷退订。

霍氏无法,只可以在该年年底以 3600 万的低价,将星光行卖给置地,而他于此中在面子与金钱上蒙受的损失,实在无法估计。

1974 年至 1975 年间,霍英东的事业又再度陷入窘境:由于香港地产事业大跌,而另外一方面,中国又将水泥的建筑用沙的价格大大提高,霍氏的集团陷于苦战。还好。1976 年后,地产复苏,霍氏的生意又随之再攀上一个新的高峰。

今日的霍英东,名下有 60 多间公司,有不少是经营房地产生意的。他曾是香港地产建筑商会会长,该会有 300 名会员,占有香港百分之七十的建筑生意。

他与中国大陆的生意来往愈来愈密切,包括在广州兴建白天鹅宾馆、修桥筑路,并取得中国石油经销权。近来,霍英东集中注意力在珠江三角洲的发展。

(5)人上人的人生观。霍氏初期能够创业,他母亲的助力当然很大;他日后的创富,中国政府的大力支持是决定性的因素。

霍氏发达后,对霍太夫人反哺之余,对中国的回馈亦不遗余力:1984 年,他拨出 10 亿元成立霍英东基地,每年捐款一亿元予内地。这种大手笔的捐献之外,霍氏对大陆各项发展的确是很关注的;10 多年前大陆刚刚开放门户,他就合资办了中山温泉,帮助内地吸引外资;近来,他在研究西德帮助东德发展经济的模式,作为香港支援广州及珠江三角洲地区发展的借镜。

他对中国的忠贞,被称赞为“有颗中国心”、“沉着思考,热爱中国”及“呕尽心血建设家乡”。当然,他多年来在香港搞足球运动,也是一种替中国打“政治牌”的方式。

谈到足球与运动,绝无疑问,霍氏的恒心是有目共睹的:他迷恋足球,拥有自己的足球队,且不时在绿茵场上竞赛;在 70 年代,他曾两度赢得香港网球双打冠军。

不抽烟、不喝酒的霍英东,从不喜欢吃过饱,而他的主粮,是芋头和粟米。主要的运动是游泳:他每天都要在摄氏 12 度的水中畅泳一番——难怪这位年过花甲的富豪,尽管幼年至青年期营养不良,仍然是腰板挺直、行动敏捷、双目炯炯,精力过人。

这位“红色资本家”的成功史,恰好反映了希尔博士这句话:“每一次失败都带着一种同等利益的种子……如果一个人没有坚忍不拔的精神,那么他就无法在任何行业里出人头地了。”

“吃得苦中苦,方为人上人。”如果有人认为创富一事纯是“命运”使然,请他反省一下霍英东那坎坷悲惨的童年、少年和青年;请他深思一下希尔博士这段话:“任何人唯一能够依靠的‘运气’,是他自己创造的‘机缘’——这是需要坚忍不拔的精神,而固定的目标是其起步点。”

在《创富的钥匙》(THE MASTER KEY TO RICHES)一书里,希尔博士有此名句:“信心是一位皇室的访客。他只肯进入那些有充分准备的心灵,而准备的方式就是自律。”

对希尔博士来说,“精神集中”(CONCENTRATION)就是最佳的自律方式;你肯自律,懂得将潜意识的精神力量集中,它就会有如太阳通过放大镜然后集中于一点产生神奇的力量,将冰封了的宝库烫开!

在《成功的法则》(THE LAW OF SUCCESS)这本六百页厚的巨著里面,希尔博士举出 10 多个以信心与精神而致富的例子。以下的四位,都是中国人社会认识的著名人物——他们全是希尔博士“自我创富学”的拥护者。

五、怎样拥有积极的心态

拿破仑·希尔认为:“人的积极的心态可以分为两大类:一类人是天生遗传的具有 PMA(积极的心态)。对于这一类人来说存在一个 PMA 的维持和保护问题。另一类人则必须通过后天的学习和训练才能获得这种积极的心态”。而如何维持、保护、培养和强化积极的心态呢?希尔提出应该从如下方面去努力:

1. 善待自我

(1)积极寻找最佳的新观念。有积极心态的人时刻在寻找最佳的新观念。这些新观念能增加积极心态者的成功潜力。正如法国作家维克多·雨果说的:“没有任何东西的威力比得上一个适时的主意。”

有些人认为,只有天才才会有好主意。事实上,要找到好主意靠的是态度,而不是能力。一个思想开放有创造性的人,哪里有好主意,就往哪里去。在寻找的过程中,他不轻易扔掉一个主意,直到他对这个主意可能产生的优缺点都彻底弄清楚为止。据说,世界最伟大的发明家之一托玛斯·爱迪生的一些杰出的发明,是在思考一个失败的发明,想给这个失败的

发明找一个额外用途的情况下诞生的。

（2）言行举止像你希望成为的人。许多人总是等到自己有了一种积极的感受再去付诸行动，这些人在本末倒置。积极行动会导致积极思维，而积极思维会导致积极的人生心态。心态是紧跟行动的，如果一个人从一种消极的心态开始，等待着感觉把自己带向行动，那他就永远成不了他想做的积极心态者。

（3）用积极的心态把自己看成成功者。美国亿万富翁、工业家卡耐基说过："一个对自己的内心有完全支配能力的人，对他自己有权获得的任何其他东西也会有支配能力。"当我们开始用积极的心态并把自己看成成功者时，我们就开始成功了。

谁想收获成功的人生，谁就要当个好农民。我们决不能仅仅播下几粒积极乐观的种子，然后指望不劳而获，我们必须给这些种子浇水，给幼苗培土施肥。要是疏忽这些，消极心态的野草就会丛生，夺去土壤的养分，直到庄稼枯死。

照看好生机勃勃的庄稼，别给野草浇水。正如《圣经》腓立比书第四章第八节所说的："凡是真实的、可敬的、公平的、清洁的、可爱的、有美名的，若有什么德行，若有什么称赞，这些事你们都要考虑。"

（4）培养一种奉献的精神。曾被派往住非洲的医生及传教士阿尔伯特·施惠泽说："人生的目的是服务别人，是表现出助人的激情与意愿。"他意识到，一个积极心态者所能作的最大贡献是给予别人。

前任通用面粉公司董事长喻里·布利斯曾这样忠告属下的推销员："忘掉你的推销任务，一心想着你能带给别人什么服务。"他发现人们一旦思想集中于服务别人，就马上变得更有冲劲，更有力量，更加无法拒绝。说到底，谁能抗拒一个尽心尽力帮助自己解决问题的人呢？

布利斯说："我告诉我们的推销员，如果他们每天早晨开始干活时这样想：'我今天要帮助尽可能多的人'，而不是'我今天要推销尽量多的货'，他们就能找到一个跟买家打交道的更容易更开放的方法，推销的成绩就会更好。谁尽力帮助其他人活得更愉快更潇洒，谁就实现了推销术的最高境界。"

给予别人成了一种生活方式。现在还无法预测给予所带来的积极结果。拿破仑·希尔曾讲过关于一个名叫沙都·逊达·辛格的人的故事。有一天，辛格和一个旅伴穿越高高的喜马拉雅山脉的某个山口，他们看到一个躺在雪地上的人。辛格想停下来帮助那个人，但他的同伴说："如果我们带上他这个累赘，我们就会丢掉自己的命。"

但辛格不能想象丢下这个人，让他死在冰天雪地之中。当他的旅伴跟他告别时，辛格把那个人抱起来，放在自己背上，他使尽力气背着这个人往前走。渐渐地辛格的体温使这个冻僵的身躯温暖起来，那人活过来了。过了不久，两个人并肩前进。当他们赶上那个旅伴时，却发现他死了——是冻死的。

在这个例子中，辛格心甘情愿地把自己的一切——包括生命——给予另外一个人，使他保存了生命。而他那无情的旅伴只顾自己，最后却丢了性命。

2. 外面的世界很精彩

（1）用美好的感觉、信心与目标去影响别人。随着你的行动与心态日渐积极，你就会慢慢获得一种美满人生的感觉，信心日增，人生中的目标感也越来越强烈。紧接着，别人会被你吸引，因为人们总是喜欢跟积极乐观者在一起。运用别人的这种积极响应来发展积极的关系，同时帮助别人获得这种积极态度。

（2）让别人感到自己的重要和被需要。每个人都有一种欲望，即感觉到自己的重要性，以及别人对他的需要与感激。这是我们普通人的自我意识的核心。如果你能满足别人心中的这一欲望，他们就会对自己，也对你抱积极的态度。一种你好我好大家好的局面就形成。正如美国19世纪哲学家兼诗人拉尔夫·沃尔都·爱默生说的："人生最美丽的补偿之一，就是人们真诚地帮助别人之后，同时也帮助了自己。"

使别人感到自己重要的另一个好处，就是反过来会使你自己感到重要。

在大多数情况下，你怎样对别人，别人就怎样对你，就像那个讲述两个不同的人迁移到一小镇的故事一样。

第一个人到了市郊就在一个加油站停下来问一位职员："这个镇里的人怎么样？"

加油站职员反问："你从前住的那个镇的人怎么样？"

第一人回答："他们真是糟透了，很不好友。"

于是加油站职员说："我们这个镇的人也一样。"

过了些时候，第二个驾车人驶进同一加油站，问职员同一个问题："这个镇的人怎么样？"

那个职员同样反问："你从前住的那镇上的人怎么样？"

第二个人回答："他们好极了，真的十分友好。"

加油站职员于是说："你会发现我们这个镇的人完全一样。"

那个职员懂得，你对别人的态度跟别人对你的

态度是一样的。

第三节　信心是成功之本

一、有信心致富，才能致富

1. 成功者都有自信心

常言说得好：世上无难事，只怕有心人。这个“心”就是自信心，就是以自信主动意识为根本特征的积极心理态度。

自信就是力量，奋斗就会成功！古今中外，凡是智能上有所发展、事业上有所成就的人，都有一条成功的秘诀：自信。这些人尽管各自的出身、经历、思想、性格、兴趣、处境等有所不同，但他们都有一个共同点就是对自己的才智、事业和追求充满必胜的信心。自信的意识、自信的力量，足以使一个人潇洒自如地直面人生，以艰苦卓绝的奋斗改变自己的命运或是实现自己的人生价值。古有司马迁宫刑而作《史记》，孙膑刖足而修兵法；近代有又聋又瞎的海伦·凯勒给全世界以新的启示；如今有高位截瘫的张海迪成为时代的先锋和楷模。试观寰宇，多少人杰高擎自信的旗帜，怀着巨大的希望生活，从逆厄中奋起，在困挫中挺进，披荆斩棘，一路豪歌，而终于冲上了人生的巅峰，向世界证实了人的伟大。

维克多·格林尼亚年轻时是英国瑟儿堡地区很有名的一个浪荡公子。有一次，在一个盛大的宴会上，他象往常一样傲气十足地邀请一位年轻美丽的小姐跳舞。

那位姑娘觉得受到了极大的侮辱，怒不可遏地说：“算了，请你站远一点。我最讨厌象你这样的花花公子挡住我的视线。”这句话刺痛了格林尼亚的心。他在震惊、痛苦之后，猛然醒悟，对自己的过去无比悔恨，决心离开瑟儿堡，去闯一条新路。他在留给家人的纸条上说：“请不要探问我的下落，容我刻苦努力学习。我相信自己将来会创造出一番成就来的！”结果，经过8年的刻苦奋斗，他终于发明了以他的名字命名的“格林试剂”，并荣获诺贝尔奖，成为著名的化学家。

人并非天生伟大，成功者也不是天生之才，而且也不一定在少年或青年时代就是出类拔萃的人才。而是自信主动意识决定了一个人走向成功！象维克多·格林尼亚这样的“浪子回头金不换”，不就是这个道理吗？

2. 自信是可以培养的

成功始于觉醒。这个觉醒就是树立自信主动意识，即认识到自己有成功的必要。明确了成功的具体目标，相信自己有坚持奋斗、获得成功的能力，也就是有不断追求成功的信念和勇气。这样的心愿几乎人人都有，只是许多人的自信心不够强烈，不够明确，不够坚定。如果你能搞透彻究竟什么是成功心理，自觉地强化自信主动意识，你就完全能够掌握这个成功的法宝，走向成功之路！

贾明芳是一个远在北国佳木斯市郊的农民子弟。哥哥从小喜欢拉二胡，他也跟着凑热闹，学着拉。经过多年的勤学苦练，兄弟俩拉得都不错。他们长大后，哥哥安于做个业余琴手，从未想过自己会在音乐上有所发展和造就。而弟弟贾明芳却不安于现状，他先到省城哈尔滨，后来又闯到北京去拜师求艺。虽然碰过不少钉子，吃过许多苦，但他始终相信自己能行，不断地刻苦追求。1977年，他同时考取了中央音乐学院民乐系和中央民族乐团。到中央民族乐团工作后，他进步很快，短短几年就当了二胡首席，成为乐团的台柱子。广播电台多次播放他演奏的乐曲，他后来又成为中国音乐家协会会员。这个普通的农家子弟终于如愿以偿，出名成家了。

王永民在河南南阳地区科委工作，负责南阳某厂的总工承接的“汉字校对照排机”项目的归口管理。在一次论证会上，他凭着多日的钻研，充满自信和热情地提出了自己的设计方案。他的方案彻底否定了总工的“幻灯式键盘”方案。王永民有了自信意识，迎接挑战，主动请缨，要求地区科委领导把这个“汉字校对照排机输入键盘”的项目交给他完成。

领导被说服了。一接过挑子，他才知道事情比想象的要困难得多。放眼望去，前人已经在这一领域踩下了许多脚印，但没有哪一行脚印能为他指点迷津。采用电报码吗？每一个字都要死记硬背，谁有那么大的本事？采用大键盘吗？一个字就是一个键，上万个字要有多大的键盘？找起来又多么麻烦？采用拼音法吗？汉字的音节最复杂繁难，加上方言土语，口音各异，这条路也是死胡同。王永民拜师求教，翻查多种字典、词典，把每一字都拿来解析登录，仅此一项工作，抄写的卡片就有12万张。为了摸索规律，他含辛茹苦，经过4年奋战，以拥有多种学科知识的综合优势，对汉字的字源和构字规律做了浩繁而透彻的分析研究，终于有了惊人的发现：现代汉语常用的12000多字，原来只有600多字根便可组成！

茅塞顿开！王永民找到了入门的钥匙，然后和助手一起又用1年时间，把600多个字根精减并组合

摆放在180键、140键、120、90……36、26，最后是25键之内，形成一个只有100多字根，排列井然有序，编码方法构思巧妙，输入效率空前之高的电脑汉字输入法，使千百年来庞杂无羁的汉字，第一次被纳入科学的轨道，就范于现代文明。1983年8月，在上百家同行的竞争中，这个输入速度首次突破每分钟百字大关，被称为“五笔字型”的技术宣告了汉字输入电脑“不能与洋文相比”的时代一去不复返了！王永民重铸了汉字的辉煌！

3. 自信使人潇洒

1992年初，美国大西洋城传出了这样一条电讯：年轻的中国电影演员赵越艳压群芳，战胜各路佳丽，以绝对优势夺得了“世界亚裔小姐”和“最上镜小姐”双项桂冠。越越这枝在国内出墙不久探技进入美国的国际“选美”大赛的红杏，有如此绝对优势吗？实际上是自信意识帮了她的大忙，使她潇洒地摘取了桂冠。

1991年国庆节赵越到中国驻纽约总领事馆出席国庆招待会，认识了当时正在组织首届世界亚裔小姐选美大会的凌亚娜。寒喧之后，凌亚娜邀请她参加这次比赛。她当机立断，一口答应。可见是自信意识让她抓住了这次偶然的机会。

赵越提前两天来到大西洋城，住进饭店后就投入了紧张的排练。两天下来，她对对手们有了一些了解。从那以后，她就一直认为不会落在她们后面。

选美比赛分4个阶段进行：先是身着运动服上场，以展示青春活力；接着是穿泳装表演，以显示各自的绰约风姿；再次是着晚礼服上台，以突出各自的个性风度；最后是即席回答，由司仪抽签提问，以测试参赛者的智慧和口才。

“今晚参赛的佳丽很多，你对他们有何劝告”这是赵越抽到的题目，其难度中等偏上。自信而机敏的赵越似乎未加思索，答案就脱口而出：“我希望她们都能充满自信，因为自信可能帮助她们发挥出最佳水平。当选与否，并不重要，重要的是参与。如能获胜，那当然更好，荣誉有利于个人的前途，也可以激励别人。”

言简意赅，而且还颇有点奥林匹克精神。话音未落，掌声四起。据有关人士透露：这一回答至少使赵越比其他小姐多拿了十多分，为最后夺冠奠定了基础。

自信意识由3个部分组成，就是一个人对自己的能力、价值和缺点的积极的感觉和认识，也就是自尊、自爱与自强的总和。它反映了一个人对于追求和表现人格魅力的人生价值的能力的判断，是人生杠杆最可靠的支点，也是自我价值感的最坚实的基石。

具有高度自信心的人对生活充满了信心和勇气，具有积极适应环境而又追求自我实现的精神活力。自信心低下的人对生活境遇难以适应，对于个人与周围世界的关系，有一种乖谬感。许多人的心态是在这两种生活态度之间波动摇摆，并表现出相互矛盾、交替混杂的状态——有时自信，有时自卑；有时振奋，有时消沉；有时清醒，有时困惑；有时充实，有时空虚；有时愉快，有时烦恼；有时进取，有时逃避……所谓发展积极的心理态度，其关键就是要让自信主动意识占据主导地位，而且永不让位。这才是具备了自信意识。

总之，坚信自己有能力、有价值，也有缺点，并坚信自己选择的目标，经过努力奋斗和争取支持一定能够实现的积极心态，就是成功心理。简言之，自信主动意识就是成功心理。

4. 自信是致富的心理基石

致富需要自信，这是拿破仑·希尔的一个重要观点。

在市场经济的猛烈冲击下，中国出现了改革开放以来前所未有的商海之潮。很多人都在找致富之路，致富才能满足物质需求。从机关干部到工人，从大学教授到售货员，从博士到农民，各个行业、各个阶层的人士纷纷“下海”。真可谓商海无垠，水滔滔，波也滔滔。在茫茫的商海中，工能致富，农能致富，知识分子也能致富。社会面临的现实又是：家无隔宿之粮的人固然要致富，就是丰衣足食者亦要致富，否则不能抵御通货膨胀。一个繁盛的大都会，金融活动之所以格外活跃，就是因为投资已成各界人士的必然致富途径，而不单是少数人和有关机构的专利范围。可以说，这是一个无法逃避的时代，每个人都不得不重新审视自己所站的人生位置。

这个世界是一个体系，无时无刻在运作并发展，这个过程中将提供着很多创业的机会。

问题是：机遇在您面前，您敢不敢于以果断的行动都抓住它，并且把它转化为事业。这里面就有一个信心问题。

独木桥的那一边是美丽丰硕的果园，自信的人大胆地走过去采撷到自己的愿望，而缺乏自信的人却在原地犹豫：我是否能够过得去？——而果实，都被大胆行动的人采走了。

有一个案例深刻地说明了这个道理。

天津一家有着几十年美誉的服装厂，该厂的产

品一向以质地良好、款式优美、实用方便而著称，在中国北方市场占有率非常高。八十年代中期，该厂又推出了一系列新产品——优质鸭绒服，这种鸭绒服以优质鸭绒和面料为原料，加之以精良的工艺，具有质地松软，外形大方、实用，并配之以形象活泼的小动物花草图案，价格优惠等特点，很得消费者喜爱，国内市场的销路很好。

此时，我国改革开放刚刚进行没几年，但是进入世界市场的概念也已经开始进入国内厂家。该厂有些干部提议，拿着该产品去参加广交会，如能成功的话，将开辟出一片新的市场。

可是，该厂厂长却缺乏足够的魄力，认为虽然本厂产品在国内市场上销路很不错，可是从来没有跟外商打交道，也不知道他们需求什么样的服装，据说他们的要求是很高的；弄不好，不但要被人奚落为不自量力，而且可能会分散精力、浪费人力物力，从而对国内的生意造成影响。

虽然干部们竭力劝他做出决策去试一试，他还是一再犹豫，并最终打消了这个念头。

广交会结束一个星期后，得到山东一家服装厂以质地明显不如该厂的同类产品成功地与一挪威商人成交，数量达到 2 万套。

该厂厂长得知这一消息后后悔至极，连叹："唉，错过了大好机会。"

是的，这是该厂开避国外市场的良机，如果抓住这次机会，该厂将会大大扩展经营规模，使该厂的实力升到新的台阶。

其失误的原因却简单地在于没有自信，令人扼腕叹息。

自己都信不过自己，别人怎么会相信你？其实那些成功者无不具有强烈的自信心和进取心，强烈的自信，不光能鼓舞士气，甚至能感染对手，在很多场合中起到意想不到的作用。

没有机会，我们可以说无能为力。

如果机会因为自己而丢掉，真的可惜。

相信新时代的创业者不会再走该厂的老路。

5. 为什么自信是成功之本

（1）只有自信，才会重视人的能动性。心态决定命运，自信走向成功！尽管成功心理的学说奠基于科学研究的成果，但由于人生委实不易，事情难以如愿，许多人还是不得不相信老祖宗留传下来的"命里注定"的说法，而对成功心理是否能决定人生的价值心存怀疑。即使在改革开放的现实生活中，依然存在着几种广泛为人们所接受的决定论学说。他们或单独或联合解释着人的本性和人的命运。主要有这样三种决定论：一是遗传决定论；二是教育决定论；三是环境决定论。这三种决定论都有一定的道理，但其实质都属于"命里注定"的陈旧的思维模式，与我们所主张的心态决定论相比，都不是实事求是的正确观点。

人的伟大就在于具有主体性和能动性，就在于可以树立自信主动意识，就在于能够自觉地生活，创造性地劳动。这种伟大是任何动物都不具备的，因为只有人才成为万物之灵，只有人才能够改造生存环境，创造各种财富和文明。

动物吃饱了肚子就不再干什么了。长颈鹿只要看到狮子的腹部下垂，就不会害怕狮子，因为它知道狮子已经吃饱了，不会再扑食。于是它就敢于呆在狮子旁边，不用逃跑。然而，人是不会满足于有吃有穿，仅仅能够活着的，也不会满足于已经获取的条件与成就。人的欲望和需要总是不断提高，不断更新，而且人还要自我实现——达到自己理想的目标，成为自己期望成为的那种人，这就是人的主体性和能动性。成功心理正是基于人的主体性和能动性而构建起来的人生科学，又是为了充分开发人的主体性和能动性，使更多的人变得更加美好和伟大。如果我们听信遗传、教育、环境三种决定论的"决定"，那岂不等于承认"命里注定"是真理，只能听天由命了吗？

（2）只有自信，才会使人发挥能动性。在相同的环境里成长、生活、学习、工作，从同一条水平线上起步走上人生的旅程，为什么有的人干出一番事业，而有的人却终生平庸无为？即使是从同一个穷乡僻壤的环境里长大的青年人也会有不同的命运；即使是同一个名牌大学毕业的本科生或研究生也会有不同的前途；即使是同一个家庭的双生兄弟或孪生姐妹也会有不同的性格和作为……凡此种种不同的人生之路是从哪里产生区别、开始"分岐"的呢？细说起来因素众多，但决定性的因素就在于一个人的意识是否觉醒，精神是否解放，也就是有无自信主动意识。

世界著名指挥家小泽征尔在一次欧洲指挥大赛的决赛中，按照评委会给他的乐谱指挥乐队演奏的时候，发觉有不和谐的地方。起初他以为可能是乐队演奏错了，就停下来重新演奏，但仍然有个地方不和谐，不如意。小泽向评委们提出乐谱有问题。但在场的作曲家和评委会权威人士都郑重说明乐谱没有问题，而是小泽的错觉，请他找出原因，把乐曲演奏好。当时小泽还不是世界级的指挥家，而只是一个参赛者。但他稍加考虑，面对一批音乐大师和权威人士大

吼一声："不，一定是乐谱错了！"话音刚落，评判台上立刻报以热烈的掌声。

原来这是评委们精心设计的圈套，以此来检验参赛的指挥家们在发现乐谱有错误并遭到权威人士的"否定"的情况下，能否坚持自己的正确判断。前两位参赛者虽然也发现了问题，终因趋同权威而遭淘汰。小泽征尔却自信坚定，因而摘取了这次世界音乐指挥家大赛的桂冠。

类似的现象在现实生活中并不鲜见。有些人在作出选择和决定后，一遇到领导、专家甚至是同事、朋友提出不同意见，就发生动摇，怀疑自己的主意不对头，遂放弃原来的选择与追求，甚至明明发现权威的指示与实际不符，也不敢坚持自己的观点，以致将错就错，随风摇摆。

当然，自信不是主观武断，是以真才实学为基础的。但对许多人来说，最难的不是学习掌握某种专业或职业的学识，而是强化自信主动意识，发挥自己的主体性和能动性，即发挥人的最伟大之处。

让我们放开眼界来看看国际上的先进与落后的变化有什么奥秘吧。有人说："技术和管理是推动经济发展的两个轮子。"但这"两个轮子"又是由什么力量推动的呢？在现代社会，先进的技术和管理一般并不保密，四处传播，谁都可以学习和掌握。为什么有些国家用得好，有些国家不行呢？即使是同样社会制度的国家，如欧美的资本主义国家之间，为什么也有很大的差距呢？从近代到今天的发展轮廓来看：18世界是英国的奇迹，称霸全球；19世纪是德国的奇迹，突飞猛进；20世纪主要是美国的奇迹，最为富强，还有"二战"后的日本的经济腾飞。为什么有些国家不行？难道这些国家不知道采用先进的技术和管理来推动经济的发展吗？而且，即使采用了同样的技术和管理的方法，如全面质量管理，为什么在不同的地方、不同的人手里，其效果也大不一样呢？这就如同人们读同一本书，体会不会一样；听同一个讲座，收获也会不同；进行同样的变革，效果也会有明显差别。这就是因为人的心态、意识，尤其是欲望与动机有所不同。正是意识的不同决定了能否发挥人的能动性和创造性。

"工欲善其事，必先利其器"。方法和工具自然是重要的，正如同专业知识和职业技能对每个人来说都是重要的一样。但这些东西是供人掌握和使用的。它能否发挥作用，发挥到什么程度，却是由人的意识决定的。一把削铁如泥的宝剑，在文弱书生手里，未必能发挥作用。上好的宣纸狼毫对不爱好书法的人来说，又有多少用途呢？等于是废物。家长买了高级的钢琴未必能培养孩子成为钢琴家；学了许多经营管理知识的厂长或经理不一定会成为优秀的企业家……推动技术和管理这两个轮子向前发展的驱动力是什么呢？有关学者将不同时期、不同国家的历史文献和文学作品表现的人们发奋图强、求取成就的意识与同时期、同国家的经济增长率相对照，结果发现，经济增长的多少快慢总是以人们的成就动机的强弱为先兆，成正比的。

经济发达国家创造奇迹的时期，都是他们的成就动机和创业精神最旺盛的时期。相反，任何国家缺乏拚搏进取的精神就会发展缓慢，甚至停滞不前，处于落后的状态。

(3)只有自信，才会强化自己的能动性。人要发展争取成功，总不会轻而易举，一帆风顺，尤其是选择了远大的目标，更有可能命运多舛，经历磨难，甚至会遭遇意外的灾难……这种种挫折和压力不是使人的能动性萎缩、破碎，甘愿认命；就是使人的能动性强化、坚韧，万难不屈。这两种可能到底是哪一种呢？这就由自信主动意识的强弱所决定了。

请看命运不幸的陈玉书是怎样成为亿万富翁的。他1941年出生在印尼。19岁时，怀着一颗热爱新中国的赤诚之心，远离较为富裕的家庭，只身归国。1964年，他从北京师范学院历史系毕业，按当时的政策规定，先到农村劳动锻炼了一年，然后被分配到北京西颐中学教历史课。每月工资54元。

没想到横祸飞来，只因他在讲党史课时，依据萧三《毛泽东的青少年时代》一书的说法讲了毛泽东是富裕农民家庭出身，结果被打成"猖狂污蔑伟大领袖毛主席的反革命分子"，"罪该万死"。从此，他身陷地狱，一颗心破碎了，不久，又经历了"文化大革命"的灾难，他的处境之险恶、悲惨也就可想而知了。

70年代，他去香港谋生。当时他身上只有临走时从国家外汇局兑换的50元港币，一到香港就成为启德机场运石填海的地盘工。这种劳动又苦又累，整天汗流浃背，只能穿短裤背心……如此谋生对一个知识分子来说，很容易造成沉重的心理压力。但他一点也不觉得难为情，不怕丢人。他知道在资本主义世界求生存，干事业，必须要有两手准备：积累资金，搜集信息。积累资金，只有靠一点一滴节余，而要信息灵通怎么办呢？他也能从实际出发，处处留心。每天下班，他要乘摆渡船，每当船靠码头时，他不急着往外走，总是留在最后再走，为的是把乘客们看过丢下的报纸拾起来，带回住处如饥似渴地阅读。这样既学

习了各种知识，又了解了社会的现实情况。如此暗自努力很不容易，若缺乏自信主动意识，没有预期的目标，是不会这么坚持不懈的。这为他后来在关键问题上善于决断，善于抓住机会，打下了可靠的基础。

五六年后，陈玉书办起了“繁荣公司”，不过一两年就赚了100万元。商场风云，瞬息变幻。他这边发了财，却在台湾那边的投资生意遭到惨败，赔了200万元，濒临破产。这种惨重的打击，又是对一个人的心理弹性、自信强度的严峻考验。就在他再次奋起进取之时，他得知一个信息：北京的景泰蓝大量库存，因为景泰蓝的市场很不景气，不得不削价处理。他依据信息分析，认准用不了多久，情况就会变化。于是他筹集资金，大胆在北京签下1000万元的包销合同，成为世界景泰蓝大王。很快他时来运转，生意兴隆，成为亿万富翁……

事实证明：自信主动，就会走向成功。人，只有在自信主动的状态中才是聪明、能干和坚韧不拔的，才是具有能动性、创造性和应变力的，才会在有路的地方走得更快，而在无路的地方也能踏遍坎坷，走出一条路来！

6．卡耐基是如何培养自信心的

培养自信是卡耐基课程训练的主要目的。大部分参加的学员说，他们虽然也得到其他的益处，但是自信心的增加则是最主要的收获。

卡耐基是如何做到这一点的？他要求班上每一个学员，在每一堂课里，都至少要对着乐于听、又乐于给予鼓励的同学讲一次话，“参与”可以培养出克服畏惧所需要的信心。

卡耐基和他的教师谈话，要他们把卡耐基课程训练视为破除畏惧和建立自信的工具。他说：“把卡耐基课程看作是人际关系的训练，看作为一种新的生活方式，因为事实确实如此。一个人去除了畏惧，建立了信心之后，他的视野就宽了，领域就广了。”

卡耐基了解，毕业学员的证词，比教师的讲话更能够鼓励新学员，他就建议多邀请刚毕业的学员出席“新生班”，对新生说说他们是如何克服了畏惧，以及有机会把这种经验报告出来是多么的快乐。他还建议要毕业的学员说明，信心增强对他们的身体和精神有什么好处，对他们的工作和生活又有什么帮助。

卡耐基警告他的教师要记住他们的责任是：“征服畏惧以及培养仪态、勇气和自信”。帮助一个人在日常生活中获得勇气和自信的最确实、最快速的方法，就是让他在一组人面前讲话。他说：

“由于我们知道批评一个人的发音、文法、音调和姿态，只会增加——而不是除去——一个人的自渐和畏惧，因此我们先不批评这些。只有让他获得成就感和胜利感之后，才能帮助他培养勇气和自信。”

玛丽·魏丽丝是个盲人，她在纽约市参加卡耐基课程。她由盲人犬引导来到教室。头几堂课里，玛丽怕到教室前发表谈话，教师和同学想尽一切办法鼓励和帮助她克服这种畏惧。几个星期以后，玛丽对走到前面去说几句话已经不再十分勉强。不久，她抱怨班上的人太护着她了。她说她要受到和别人一样的对待。又过了几个星期，玛丽去参加了另一个班，毫不犹豫、畏惧或不安，她对新的一群人发表了一篇很好的谈话。在毕业谈话中，她强调她已经获得足够的勇气，她要辞去现在的工作，找一份待遇较好、更令她喜爱的工作。同学们都为她写很好的推荐信，寄给可能会雇用她的老板。

培养勇气就是全部卡耐基课程的根本，它激励着每个课程的学员们。卡耐基引述军事领袖、著名的电影明星、歌星以及政治领袖的事例，他们都承认在一生中有的时候会失去勇气，卡耐基指出他们是怎样克服了畏惧，面对困难的。

卡耐基去世的前几年，在米尔瓦基商业协会发表演说。他在总结中指出：“我宁愿把自信和勇气传给我的子女，而不是留下百万元的财产。”

在一次广播节目中，主持人问他：“除掉鼓励人发表谈话外，还有什么其他方法可以培养一个人的勇气？”他回答说：

“有一件事情是可以肯定的，哪就是勇气是花钱也买不来的，培养出真正的勇气就象你锻炼出强壮有力的手臂一样。你知道，就算你有洛克菲勒加上享利·福特的财富，你也不能够跑到健身房去用钱买一双强壮有力的手臂。但是你砍柴、打沙包，就可以锻炼出强壮有力的手臂。同样的道理，你只要多多运用勇气，就可以培养出勇气。

“明天开始，你就做些你害怕去做的事，爱默生曾经说过：‘做你畏惧去做的事，畏惧就绝对可以去除掉。’你坐在那儿什么事也不做，你就永远不能培养出勇气来。你只有以行动培养勇气。

“假定你不敢去拜见某一个人，那么你明天就去拜他，做你害怕去做的事。你可能害怕得在他的家门前或办公室门口来回走上五、六次，然后才鼓足勇气走进去。但是只要进去，你通常会发现情况并不如你害怕的那样糟糕。”

世界各地卡耐基课程主持人所提出的不计其数

的报告，都支持卡耐基所说的观点。这些报告之中最典型性的是南非开普顿的玛德·邓西格的经验。这是开普顿卡耐基课程主持人罗勃·郝京士的报告：

“玛德是个家庭主妇，她在自己和外界世界间建了一道无形却牢不可破的墙，以致五年以来，她从来没有自愿地走出过她的家门，就是卖菜的停在她家门口，她也不愿意走出去买菜。她不能以电话订货的东西就得由她的丈夫去买。有一次油漆工来为她家外墙刷油漆，她不愿意走出去和油漆工说话，结果油漆工刷错了颜色。

“一天晚上，她丈夫费尽口舌才说动她一块儿参加‘卡耐基示范集会’，并且赢得了免费参加卡耐基课程的奖。叫了她名字三次，她丈夫才勉强把她推到走道上。在她走上领奖台时，她那过分畏惧的模样是我一生所仅见。

“玛德参加了卡耐基课程。她太紧张了，以致她听完第一堂课回到家，整夜都没睡着，浑身抖个不停。等她上到第三堂课，她发现上卡耐基课是她一生最兴奋和最快乐的事。卡耐基课程把她从自我封闭的狭小天地里完全拉了出来，突然之间生活变成了一种挑战。

“上完卡耐基课程之后，玛德提任卡耐基课程的助教。南非广播公司三次邀请她参加‘妇女时间’节目的播出。她在节目中说了自己的故事，并且称她所经历的一切是一项‘奇迹’。”

同样属于“奇迹”的是，很多商界高级人士由于获得了更大的信心，他们的生活和事业都大为开展。比尔·莫瑞现在已经退休了，他以前是亚利桑那州凤凰城一家建筑公司的高级负责人，他不怕处理涉及千万美元的事务，但是在一群人面前宣读一份公文都可以使他怕得两手发抖。多少年来，每年在公司举办的圣诞节大会上，他都要花钱雇一个人来为他自己发表演讲词。在接受卡耐基训练之后，比尔不但能自己发表演讲，更成为公司里以及美国整个建筑界的主要发言人。

丈夫刚刚去世的女人，尤其觉得需要培养更大的自信。她们以往的生活常是以丈夫为中心，她们的难处是不能够以独立的精神单独面对未来。在卡耐基班上发表演说，又获得师友的支持，使她们得到了勇气和满足，也就帮助她们重建了有意义的生活。密西根州战溪市的哈瑟·劳生，丈夫去世了，她想以旅行来克服失去丈夫的震惊。她前往南美、非洲、印度和苏联，然后又环游世界两次。旅行回来之后，亲戚朋友请她谈谈旅行的情形。劳生太太说：“我大学毕业，曾经修过公开演讲的课程，但是要我在大众面前讲话，我还是怕得要死。我也知道如果我只放幻灯片，而不说明每个地方的精彩之处，大家都会觉得很无聊，而卡耐基课程帮我解决了这两个问题。”

卡耐基深深地相信，要学员站到全班前面去讲话，是可以克服畏惧的。他说：

“不管这个人站起来说话犯了什么错误——就算他或她怕得只说出半句话，这个人都应该得到祝贺，因为他做了一千个人之中才有一个人有勇气做的事——改进全世界最重要的一个人——这个人就是自己。”

这种方式的训练，到现在为止，可能是消除畏惧、培养勇气和自信的最佳方式，怎么说呢？因为当一个除去了在一群人前说话的畏惧后，他就可以克服对自己、对别人以及对生活本身的畏惧，他对自己有了全新的看法，于是受到鼓舞，而敢于去做和完成以前从来没有想到能做的事情。

7. 培养自信心的要领

拿破仑·希尔总结以下五点来帮助建立自信心。

（1）确定你的理想及起跑线。成功之道，首先是确定自己的理想和起跑线。这对你的成功极其重要。没有理想就没有前进的方向。没有起跑线就无从规划自己的航程。有时，一个人有了地图和指南针仍然会无可奈何迷失方向。只有当你知道指南针上的第五点——即你现在所处的位置时，地图和指南针才能发挥作用。

（2）把目标清楚地表述出来。你大概对表述目标这个概念已经熟悉了。高效率的机构——无论是商号、学校、教堂——都通过清楚表述的目标来指引机构内各成员的一切活动。正如鲍勃·汤森在《步步高升》一书中所说：“领导人的重要作用之一，是使机构全体同仁全神贯注于既定的目标。”你也需要有某样东西来给你明确的指引，帮助你集中精力于你的目标。这东西只能由你自己提供，别人无法代劳。

使自己能集中精力的最佳办法，是把自己的人生目标清楚地表述出来。说到底，每个人都希望发现自己的人生目标，并为实现这个目标而生活。把人生目标清楚表述出来，能助你时时集中精力，发挥出高效率。在表述你的人生目标时，要以你的梦想和个人的信念作为基础，这样做，有助于你把目标定得具体可行。

（3）行动起来。你可以界定你的人生目标，认真制定各个时期的目标。但如果你不行动，还是会一事

无成。如果你不行动,你就像我听说过的一个人:此人一直想到中国旅游,于是定了一个旅行计划。他花了几个月阅读能找到的各种材料——中国的艺术、历史、哲学、文化。他研究了中国各省地图,订了飞机票,并制定了一个详细的日程表。他标出要去观光的每一个地点,每个小时去哪里都定好了。

这人有个朋友知道他翘首以待这次旅游,在他预定回国的日子之后几天,这个朋友到他家作客,问他:"中国怎么样?"

这人回答:"我想,中国是不错的,可我没去。"

这位朋友大惑不解:"什么!你花了那么多的时间作准备,出什么事啦?"

"我是喜欢定旅行计划,但我不愿去飞机场,受不了。所以呆在家没去。"

苦思冥想,谋划如何有所成就,是不能代替身体力行去实践的。没有行动的人只是在作白日梦。

(4)定期评估计划执行情况。定期评估进展,是跟行动同等重要的。随着你计划的进展,你有时会发现你的短期目标并未能使你向长期目标靠拢。或者,你可能发现你当初的目标不怎么现实。又或者你会觉得你的长期目标中有一个并不符合你的理想及人生的最终目标。无论是何种情况,你需要作出调整。你对制定目标越陌生,越可能估计失误,就越需要重新评估及调整你的目标。

有些人会犯的另外一个错误是走到岔道上了。这些人制定了目标,也写下了要达到目标必须做的事情,然后把那些指导方针全忘了。有个办法能防止这种事情发生,你可以把这句话贴在办公室:"我现在做的事情会使我更接近我的目标吗?"

(5)庆祝已取得的成就。最后,要抽点时间庆祝已取得的成就。我历来相信奖励制度。当我取得预期的成就时,我奖励自己。小成就小奖,大成就大奖。例如,如果我要连续干几个钟头才能完成某项工作,我会对自己说,做完了就休息,吃点东西,或看场球赛。可是我从来不在完成任务之前就奖励自己。当我取得一项重大成就时,我会把庆祝活动搞得终生难忘。

这样,你就能更加自信地面对人生,更加自信地投身商海。

二、自我激励是自信心的催化剂

1. 你具有未知的巨大的潜能

拿破仑·希尔强调,自我激励在创富学中具有举足轻重的地位。他说:你应该在心里反复对自己说:"这个世界是属于我的!"

因为我们当中有许多人缺乏"自知之明",他们不大知道自己具有巨大的潜能,当然也就不知道怎样开发自己的能动性和创造力的巨大宝藏。而自我激励正是激活潜能发挥的激活器。

本来,他们对于自己的未来都曾有过美好的憧憬,但是,随着年龄的增长和阅历的复杂,他们又常常用那些传统的世俗的道理来说服自己安分守己,放弃梦想,并说明自己就这样也能过得去。在这些说服自己放弃梦想的"道理"中,有一条似乎很有说服力,自己已太普通,太渺小,这个世界不属于自己!那么属于谁呢?在他们看来,这个世界属于名人、强人、富人;属于有权力、有地位、有背景的人;属于幸运的人、漂亮的人、特殊的人。对于女人来说,属于男人;对于中老年人来说,属于年轻人;对于年轻人来说,属于有资历、有经验的人;对于出身贫寒、上学不多的人来说,属于出身尊贵、学历很高的人……总之,这个世界属于名人和别人,而不属于自己这样平凡的人。而他们这些平凡的人还没有行动起来,心中的希望、原有的梦想便惨遭沉重打击,默默地消逝了。于是,他们经常感到自卑、渺小、孤单、苦恼,他们只有低眉顺眼,沉默寡言,躲避出头露面,暗自唉声叹气……难道普通人就没有出路吗?就只能安于现状吗?就不能出人头地吗?难道这个世界果真属于那些名人、强者和富人、而不属于他们普通人吗?不!事情不是这样的!他们的卑微之感,并非真实自然,而仅仅在于他们还没有觉醒,还缺乏"自知之明"。因为觉醒的内涵,自知的精髓就在于他们可以主宰自己的命运,在于发现自己本来是一块成功料,这个世界本来也属于他们。他们只要抹去身上的灰尘,他们的巨大潜能就会象原子反应堆里的原子那样充分发挥出来,就一定会有所作为,创造奇迹!自铸成富豪。

2. 自我激励

并非每个人都面临着十分巨大的困难,然而每个人都存在着若干问题。每个人都能通过暗示或自我暗示让激励标记起作用。一种最有效的形式就是有意记住一句自我激励语句,以便在需要的时候,这句话能从下意识心理闪现到有意识心理:"我激励你!"

那么,能够帮助你改变你的世界的公式是什么呢?要记住、理解并在一整天中时常重复着说:人的心理所能设想和相信的东西,人就能用积极的心态去取得它。这是自我暗示的一种形式,是取得成功的一句自我激励语。

威廉·丹福斯是美国密苏里州东南地区某农场

的一个有病的孩子。他在小学里遇到一位优秀的老师,这位老师鼓励小威廉·丹福斯去改变他的世界。老师用挑战的方式鼓励他:“我激励你!”“我激励你成为学校中最健康的孩子!”“我激励你”成了威廉·丹福斯一生自我激励的语句。

他果真变成了学校中最健康的孩子。他在85岁逝世之前,帮助了数以千计的青年获得良好的健康,他还帮助他们立志高尚,做事刚勇,服务谦逊。在他漫长的事业中,他决未因病而损失一天。

“我激励你!”激励着他建立了美国最大的公司之一:若尔斯通·陪里拉公司;“我激励你!”激励他从事创造性的思考,把负债转化为资产;“我激励你!”激励着他组织美国青年基金会——它的目的是训练男女青年独立生活的能力。

“我激励你!”激励着威廉·丹福斯写了一本书,名叫《我激励你!》。今天这本书正在激励着男子和妇女们勇敢地把这个世界改造为更好的住所。

威廉·丹福斯作了多么好的一个证明啊! 一句自我激励语有力量帮助人们发挥积极的心态!

你自己曾经捺不住责备世界应对你的失败负责吗? 如果是这样,你就该暂停这种想法,再行考虑一下。你要想想你的问题该由世界负责呢,还是该由你自己负责? 要敢于学习17条成功原则! 要敢于记住那句自我激励语。要敢于应用它,并充分确信它对你正像对数以千百计的其他人一样是有效的。

希尔也告诉我们,在创富过程中,别忘了自我诉说:“我激励你!”

3. 愤怒的激励

纽约股业贸易银行的总经理弗雷借着愤怒的激励,而建立了一家大规模的银行。从前他想在长岛设立一个昆士郡银行,原本自以为进行得很好,但是有一次一家大银行的经理来见他时,讲了一句轻蔑他的话,于是他的态度作了很大的转变。

这个经理很自大,临走的时候,随意对弗雷说了一句这样的话:“如果你活得长久,或许可以在这里办一家银行出来。”

“这句话真气得我不知如何是好。”弗雷说道:“如果你活得久,意思好象是我呆坐着等年代过去,等待着事业从天而降似的。这种讥笑,使我听闻之后不得不起而奋发图强。我那时候决意要打倒他,最后,我真的就办到了。过了4年后,我银行的存款,有他的两倍多!”

弗雷并不压制愤怒,而是把愤怒引到努力的路途上,使他的银行比侮辱他的人的银行还要大些。

愤怒可以作为努力背后的原动力。一个完好的机器转动时毫无声息,但是在其背后是有极大的力量的。一个弱小而吵闹的机器,因其声音外表看来似乎是有很大的力量,但是这种机器太不协调,如果后面有很大的力量,则会把机器轰破。

同样地,如果有什么困难发生,你常觉得急躁不安而无心工作,就好象把机器暂时停止了(一点事也不做),殊不知如果无限期地无所动作,最后将象破旧的汽车一样,被送往废铁场。

愤怒时,最重要的是使前进的“气”获得适当的引导,以免积压,日后一发不可收拾。要制一种机器时,要能够利用“气”,而且要用得不动声色,极有效力。但有时“气”太多,机器跟不上,则不得不用一种安全塞,把气关住。

愤怒有时能成为一种自我激励的方法,关键是要引导得法。这样才能有利于你的创富活动。

4. 从弱者到强者:康阿格拉公司

1919年,美国中西部地区谷物大丰收。一位名叫阿尔瓦·金尼的投资商看准这个机遇,一下子买进四家谷物碾磨公司,成立了内布拉斯加碾磨公司。从此这个以农产品为主要经营商品的公司蒸蒸日上。到1971年,公司的业务范围远远跨出了内布拉斯加州,公司更名为“康阿格拉公司”,意为“与土地为伴。”

然而新名称似乎给公司带来了厄运,其利润持续下跌,甚至出现负增长的局面,新闻界戏称“这个与土地为伴的公司的利润一直在亲吻着地平线。”

今天康阿格拉公司却奇迹般地复苏了,其年销售额已逼近100亿美元大关,令新闻界瞠目结舌:“这一切是怎么发生的?”

(1)实则避之,虚则击之。1919年9月29日,内布拉斯加碾磨公司正式注册成立,总裁为阿尔瓦·金尼。

金尼之所以选择在内布拉斯加州开设碾磨公司是基于以下考虑:该地区当年谷物大丰收,农民急于将粮食出手,价格比其他州偏低;内布拉斯加州以前只有四家小型碾磨厂,其他大型碾磨公司尚未进入该州,这里是一个广阔而空虚的市场。

事实证明了金尼的判断是正确的,投资当年他就收回了成本。老天做美,连续数年风调雨顺使中西部地区连年取得谷物大丰收,金尼在1922年为应付日益增加的业务又投资开设了一家规模更大的碾磨厂。到1936年金尼退休时,他的公司已经完全垄断了内布拉斯加州的碾磨业务。

R.S. 迪金森接替了金尼的职务，继续经营着这个独霸内布拉斯加的碾磨王国。

第二次世界大战的爆发使谷物需求量猛增，美国国内碾磨业呈供不应求之势。国内大型碾磨企业如通用碾磨公司、皮尔斯布里公司等纷纷扩建碾磨厂、增加产品产量与种类。内布拉斯加碾磨公司也抓住这个时机把业务推向其他州和其他产品。1942年，迪金森在亚拉巴马州开办了一家经营面粉与动物饲料的分公司。他还组织人员研制新口味的面食品，推出了一种名为邓肯的杂拌糕点。

向亚拉巴马州的扩张取得了巨大的成功，公司的销售额翻了一番，但迪金森也发现了一个问题：自己的公司实力太弱，很难在精加工食品上与大公司抗衡。大公司依仗雄厚的财力大打广告仗、价格仗，而且可以投入大量资金开发研制新品种。以糕点为例，1947年全美糕点销售额为1.4亿美元，其中通用碾磨公司与皮尔斯布里公司各占去1/3，而内布拉斯加碾磨公司的邓肯杂拌糕点只占市场的约1/10，并且在大公司不断推出新品种和不断降价的攻势下，邓肯杂拌糕点的市场占有率呈下降趋势。

为此，迪金森决定从高利润但却强竞争的精制食品市场退出，把精力集中于初级产品：谷物与饲料。当其他公司在食品市场争得不可开交之时，内布拉斯加碾磨公司却在利薄但平稳的初级农产品市场中悄然壮大。

1956年，阿兰·马克第尔就任公司总裁。他索性卖掉了邓肯杂拌糕点的业务，用所得经费在波多黎各首都圣胡安港建立了第一家国外分公司卡里伯公司。该公司耗资300万美元建成，经营面粉、玉米粉和动物饲料。接着，马克第尔又把动物饲料业务从卡里伯公司分离出来，成立了波多黎各莫里诺斯公司，专门负责饲料业务。以前波多黎各每年消耗饲料13.6万吨，其中10万吨依赖进口，而自莫里诺斯公司成立5年后，该国年消耗饲料上升至24.9万吨，只有4.6万吨来自进口。波多黎各的两家子公司为内布拉斯加碾磨公司赢得了丰厚的利润。

(2)进退维谷的困境。进入60年代，世界碾磨业市场风云突变。欧洲各国已从二战的损失中完全恢复过来，谷物重新实现了自给。美国国内对面粉的需求量也在下降，家庭主妇们已很少再买面粉回家自己动手制做食品，她们宁愿多花钱去买种类繁多的面食成品或半成品。

面对严重萎缩的市场，美国各碾磨公司纷纷从传统的碾磨业撤出资金，转向产业多样化的途径。被称为“碾磨业三巨头”的通用碾磨公司、皮尔斯布里公司转向生产方便速食食品，而国际碾磨公司则转产动物饲料。

根据当年邓肯杂拌糕点的经验，内布拉斯加碾磨公司决定不涉足大公司插手的食品业。但对国际碾磨公司插手饲料业的事实，马克第尔则再也无处回避了。尽管在竞争中内布拉斯加碾磨公司肯定仍处于弱者的地位，但饲粒业是其经营了十余年的主要产业，从事其他新行业要比维持这个老本行困难得多。公司只能硬着头皮与国际碾磨公司争夺饲料市场。整个60年代，内布拉斯加碾磨公司苦苦地支撑着碾磨业与饲料业。

在60年代，公司也试着开始经营其他的初级产品，养鸡业就是其中之一。公司在佐治亚州，路易斯安纳州和亚拉巴马州开设了几个家禽场，从事家禽饲养与加工业务，尝到了一点甜头。1965年公司又与西班牙的一家公司合作，开发动物保健产品及培育种鸡、种猪等。

1971年内布拉斯加碾磨公司更名为康阿格拉公司。为筹措资金扩大业务，1973年康阿格拉公司的股票正式在纽约股票交易所上市。

然而在70年代康阿拉格的主要产业饲料业与碾磨业日益衰落，1974年公司已呈负增长态势，到年底已发不出股息。1975年康阿格拉公司已濒临破产的边缘。

(3)挽狂澜于即倒。1975年，前皮尔斯布里公司的执行董事查尔斯·哈珀就任康阿拉格公司总裁。

上任后的3年中，哈珀埋头压缩公司的规模，清理和出售一批无关大局的业务以减少负债。这期间除了家禽业略有发展外，康阿拉格公司全线收缩。

从1978年开始，哈珀连续发起了6次扩大公司规模的战役。

第一次是在1978年，哈珀买入联合农用品公司。该公司主要生产除莠剂和杀虫农药。哈珀认为回避竞争激烈的食品业对实力弱小的康阿格拉公司来说无疑是正确的，但以前公司的领导忽略了食品业是建立在农业基础上，而农业又离不开农业化学品这一特点，迟迟没有打入巨大的农业化学品市场。这次哈珀以其独到的目光看准了农业化学品这个突破口，一举使康阿格拉公司的利润由红字转黑。

两年后，哈珀在第二次扩张攻势中买下了班奎特食品公司，当时康阿格拉公司中不少人大惑不解：总裁不是赞同回避食品业吗？为什么此次买入食品公司？

原来哈珀发现公司的家禽业仅赁向其他食品公司供货是很难有大的发展的，因为客户不稳定，所以公司在扩大家禽业规模时存有后顾之忧。这次买入的班奎特食品公司专营鸡肉食品，在全美拥有庞大的销售网络，使康阿格拉公司的家禽产品有了可靠的销路，一方面促进了公司家禽业的发展，另一方面使班奎特食品公司的成本下降，在食品行业更有竞争力。

购买班奎特食品公司仅一年，康阿格拉公司的家禽业规模从全美第8位上升至第5位，班奎特食品公司的市场占有率从12.5%上升至28%。

乘此次成功之势，哈珀开始向食品业进军，在第三次扩张行动中买进全美最大的海虾加工企业辛格尔顿海货公司，以及阿拉斯加海产品公司。

第四次扩张行动发生在1982年，哈珀组建了全美最大的家禽养殖场——乡村家禽公司。该公司每年出产10亿磅鸡肉，是美国最大的鸡肉供应商。后来在1986年又成立了康阿格拉火鸡公司，1887年又买下另一家从事家禽业的朗蒙特食品公司，进一步加强了康阿格拉公司在家禽业的霸主地位。

在1983年的第五次扩张中，通过购买阿穆尔食品公司，康阿格拉公司进入了熟肉加工业。其新产品有：热狗、香肠、熏肉、火腿和午餐肉等。其实，哈珀对阿穆尔食品公司最感兴趣的是其拥有速冻食品生产线，它生产的"古典晚餐"牌速冻主菜在美国速冻食品市场拥有相当高的占有率。为巩固公司在速冻食品及熟肉食品的市场，哈珀又先后买进莫顿公司、科罗拉多蒙特福特公司等五家公司，并跃居美国熟食业第三大公司的高位。

1987年哈珀发动了最后一次扩张攻势，买下从事猪牛羊肉加工业的斯威夫特独立肉食加工公司50%的股权，成为美国最大的畜肉加工公司之一。

哈珀这一系列令人眼花缭乱的收购行动使康阿格拉公司的利润急增。从1980～1990年，公司收入以平均每年18.5%的速度递增，到1990年，公司股票价格是10年前的640%，雇员已多达75000人。

在谈及康阿格拉公司起死回生之秘诀时，哈珀的回答很简单："我先压缩公司规模筹集资金，然后把资金用于购买赚钱的行业，把赚来的资金再用于购买赚钱的行业，如此往复就形成了今天的局面。"

这段话说来轻巧，但在实施中需要多么敏锐的目光和多么超人的魄力啊！

今天的康阿格拉公司全无当年闪避竞争的影子，正以其全美第二大食品加工商的身份在激烈竞争的食品界积极出击。

三、积极的自我暗示改变一个人的命运

1. 无形的法宝：自我暗示

什么是心理暗示？为了说明心理暗示的特点和作用，我们不防先从气功的意念说起。

气功要求意念。气功师发功可以给人治病，不是气功神乎其神，而是心理暗示在起作用。气功有无外气？目前还没有一例按照科学要求可以证明外气存在的成功试验。近年来，中国中医研究院气功研究室曾多次让气功师在受试者毫无所知的情况下，对受试者发功，结果受试者都毫无反应。因为在这种情况下，受试者不可能产生相应的心理上的自我暗示。显然，所谓受试者的反应是意念的作用。

据《法律与生活》1991年第10期上一篇文章报道：陕西的一位气功师说：气功班上大家邀我作带功报告，我不会，又推辞不掉，只好登台后谎称我已与某气功大师通过电话，他答应现在同我一起给大家发功，接着我诱导人们进入状态。结果奇迹出现了：哭的、唱的、捶胸顿足的、满地打滚的……

如果没有心理暗示的作用哪里会有这样的奇迹。所以有人说，这种事你信它就灵，你不信它就不灵。这也说明了心理暗示确实灵验。这篇文章里又接着介绍：

1991年3月5日和6月21点30分至22点，是气功师张云麟、孟德孔宣布从长沙市体育馆向全市发功的时间。于是，崇拜者们不仅在自己家里接受了"外气"，还详细地记述了当时的感觉和效果。然而事后这两位气功师出乎意料地宣布：那个时间他们正在舞场跳舞，没有在体育馆发功。为什么气功师没有发功，崇拜者们却有"所谓的"感觉，这又是心理暗示的作用。

1992年3月，一个国际性的科学和教育组织"超自然现象科学考察委员会"曾派一个代表团来我国访问。该组织对一切神秘现象感兴趣，诸如不用开刀就能消除人体内肿瘤的心灵外科术，预知祸福的占星术，以及各种各样的特异功能等等，并力图通过调查研究，对那些"超自然现象"做出破译、解释，以证实其真伪。该组织来华的一行6人访问了北京、西安和上海。进行学术交流和考察，并对我国的气功外气发功治病和特异功能进行了测试。在这些外国的专家学者面前，当地一些有"特异功能"的人露了馅，外气发功大师也忽然失去了神秘色彩。由于新闻界的沉默，这个团在我国考察的情况没有披露。但这件

事对于以中医研究院副研究员张洪林为首的气功外气否定派当然是个有力的支持。

几年后，张洪林等中国学者到美国首次参加“超算现象科学考察委员会”的年会。听说詹姆斯·兰迪居然也有“特异功能”，张洪林一定要借此机会拜访，弄个究竟。兰迪是世界著名的魔术大师，也是考察委员会的成员。就是他，揭穿了轰动西方的“特异功能大师”尤里·盖勒的神话。他曾怀揣一张1万美金的支票，走过了包括中国在内的许多国家，声称若有人能按科学的要求表演出所谓特异功能来，他就输掉这1万美金。然而，时至今日，这1万美金的支票仍在他的手上。

张洪林拜访兰迪说明来意，问他果真能随心所欲地让自己的心跳变速乃至停止吗？兰迪欣然从命，他请客人落座，先去了趟卫生间，然后坐下来伸出左手让张洪林诊脉。张洪林果然发觉兰迪的脉搏由强变弱，直到很弱，近乎停止，但兰迪的胳膊在微微颤抖，似在暗中用力。张洪林说：“我怀疑你的腋下夹着东西！”“是的！”兰迪孩子似地跳了起来，从腋下取出一个金属棒来。“张，你真聪明，我再表演一个。”兰迪说着，将一支香烟放在玻璃板上，将手在衣服上摩擦几下，然后往香烟前一放，怪？手离香烟尚有四五厘米，竟被“推”得直滚！张洪林请兰迪再来一次，终于看出了门道。他也装模作样地表演了一番，两个人会意而开心地大笑。原来，那香烟是暗中用嘴吹滚的。兰迪来了情绪，又拿出一小方纸，在上面划个圆，请张洪林背着他在圆心写个字，然后将纸对折再对折交给兰迪。兰迪把纸撕碎，仍进烟灰缸，用本书盖上。他说：我能写出你写的那个字，果然他写出了张洪林所写的“机”字。这回，张洪林迷惑了。兰迪自己揭开谜底：纸虽然撕碎扔掉了，但那写着字的小块却留在他的手中……一些用耳“听”字的表演，其方法大体如此。

所谓外气治病，其实是心理暗示的作用，对这一点，专门从事气功研究的张洪林十分肯定，深信不疑，因为他在这方面有亲身的实践和体会。以下是两个实实在在的病例。某出版社一个编辑骨折治疗8个月，仍不能行走，坐着轮椅来到中医研究院。张洪林查看了伤腿的片子，确认已完全长好，她的病是在心理上，就对她大吹一通自己的功力，然后对准她的腿假装发功。这时，她的腿很快出现通电一样的感觉，她立刻能从轮椅上站起来走路了。

首都钢铁公司医院的钟友彬教授一次查明某人的“病”只是心理上的不良暗示所致。为了让这个“病”人转变心理暗示，他就把注射用水当作某种高档特效药给他注射，并运用言辞制造了适当的暗示气氛。果然一针下去，病痛全消。钟教授用这种普通蒸馏水治好了不少类似的病人。

得以温饱的现代人生病，大多是不良意念作怪，不良心态所致。如某人因遭受某种挫折和打击，抑郁寡欢，不仅情绪灰暗，也必然会影响生理机能出问题，时间久了，怎么会不病呢？又如一个人上班，如有一两个人说他脸色不好，象是有病。若他不在意，那就没事。假设有七八个人都说他有病，他必然心里嘀咕，很快就会病倒。很多慢性病都是由这样或那样的不良的心理暗示造成的。关于心理暗示的巨大作用，心理治疗医生周绍辉在其《骚动的心灵》一书中讲到的事例也很说明问题。他说：

某中学一位年轻老师找我看病，主诉是一个多月来中午失眠，要求开一些催眠的药物。

这可把我难住了。凡是催眠药一般都有四五个小时以上的药效，若中午服用，下午怎么能按时起床照常工作？但不管我怎么解释都无济于事，他还是一个劲儿地请我开催眠药。我只好一本正经地对他说：“好吧，我给你开药，但药不多，先开几片，你要准时服药。服药后十多分钟，你就开始出现昏昏欲睡的感觉。这时你上床躺好，就入睡了，两个小时后就可以醒过来。”我给他开了一周的药。

一周后他又来找我，要我继续给他开这种药，他还高度评价说：“我服药后睡得挺香。”这可把我逗乐了。因为我给他开的是维生素B_1根本没有催眠作用。我老老实实告诉他实情，但他就是不相信，还认为我是舍不得将这种“好药”开给他。我只好再给他开了一周的“催眠药”……

维生素B_1根本没有催眠作用，为什么会发生显著的“疗效”？这也如同张洪林给人治“骨折”，钟友彬给人注射蒸馏水一样，是通过语言的提示，肯定所谓的疗效，诱导和促使病人主观的感觉和意念好转，进行积极的心理暗示，从而引起生理上也产生积极的变化。反之，如果由于某种原因，让病人产生不良的心理暗示，那就糟了。

我国某医院，由于一时疏忽，把患有肺结核与患有肺癌的两个病人的病例弄错了。结果，肺癌患者的病情明显好转，而结核病人却病情恶化，不久死去。

哀莫大于心死。周绍辉医生曾举出这样一个实例：一位年轻的患者患风湿性心脏病二尖瓣狭窄，经住院治疗后病情已经好转，为了根治，经会诊，准备施行二尖瓣扩张手术。由于这是第一例，为慎重起

见,术前进行了动物实验。不知出于什么考虑,让病人也自始至终观看了实验手术的全过程。很遗憾,手术在动物身上失败了。

患者看过实验手术后,默默无语,回到病房,坐立不安,彻夜不眠,因为明天他自己就要被推上手术台了,动物实验的失败,使他感到恐惧。虽然医生、护士看出他心情忐忑不安,但没有重视,也没给他一定的心理治疗及药物治疗,甚至连一点镇静催眠药也没给他服用。第2天早上,正当手术室做准备时,他突然心跳骤停,瞳孔放大……他死在手术前。

这位患者本来有着强烈的生存欲望,但在动物实验手术中,他看到可怕的前景,形成了他可怕的心理暗示。正是这种心理暗示摧毁了他的生存欲望,于是,发生了猝死。由此可见,心理暗示的作用确实是巨大而灵验的。

2. 心理暗示的神奇作用

1976年春,美国著名作家柯贝尔患了直肠癌,而且已经扩散到了肝脏。他在走投无路的情况下,采用了专家希蒙提出的想象疗法。他在希蒙的录音诱导下,想象自己体内的癌细胞虽然面目狰狞可怕,却是一些不堪一击的东西;想象自己体内吞食病菌的白血球异常强盛,无坚不摧,把癌细胞打得落花流水;想象体内的所有的癌细胞都从体表的毛细孔中流走了……仅仅4天后,他去医院接受切除手术。医生剖开他的腹部,惊奇地发现他的肝脏竟恢复了正常。医生只为他切除了直肠,他便很快康复了。

美国耶鲁医科大学一位教授,从事癌症手术24年之久。通过长期临床观察,他发现,那些患有癌症而悲观厌世的人,其病情恶化得特别快。相反,那些明知患了绝症而依然保持乐观的人,其病情发展得比较缓慢,并容易取得治疗效果。据此,他认为,通过想象疗法可以改变一个人的心理状态和精神面貌,使人在心理上拒绝癌的生长,从而达到在身体内抵制癌生长的效果。

美国心理专家特力夏·诺丽丝认为,人体的免疫系统能够抵御疾病,要使免疫系统充分发挥作用,就应该帮助病人树立战胜疾病的信心,同时给他们以心理和生理上的指导。她用想象疗法给癌症患者治疗,取得了相当大的效果。

目前,想象疗法还不能使所有的人都信服,但是它已经引起了医学界的重视。一门新学科心理神经免疫学,业已出现。想象疗法可以从一个侧面反映出心理暗示的神奇作用。这一点,在体育运动的心理训练中也卓有成效。

人的情绪会受环境的影响,而情绪的变化又会影响人的心率、血压和体能发挥。运动员如果在比赛的时候心态不稳、情绪不良,必然会影响技术水平和技能的发挥。

刘华金,一位32岁的田径老将,在1990年亚运会的竞赛场上,她奇迹般地刷新了自己3年前创造的亚洲跨栏纪录。她那条摘掉了半月板的左腿为什么会那么快速有力?这种罕见的"最佳状态",当然需要苦练,但主要不是多练跑跨,而是靠心理暗示,想象训练。

在准备亚运选拔赛的4个月里,她的教练王卫星只为她上了4节跨栏课,而绝大多数时间则是进行"想象心理训练",即,通过经常观摩技术影片、照片,联系自己,进行心理上的"跨栏",在内心体验比赛跨栏时的最佳感觉。每当这时候,刘华金的肌肉"嗖嗖"地收缩,其收缩数量虽比实际运动的时候少,却锻炼了中枢神经系统在运动时控制肌肉的灵活性,同时又在大脑中强化了最佳竞技状态的感觉。正是这种想象训练终于使刘华金创造了奇迹。

美国女子短跑名将格里菲斯·乔伊娜曾经风云一时。她的100米/10.49秒的世界纪录,令世界各国的田径女将望尘莫及。在接受记者采访时,她透露了自己成功的秘诀。从电视上看,乔伊娜临赛前总要闭目祷告,其实,她并不是单纯祷告,而是暗自进行"精神想象法"。她说:"我在自己的脑海中,想象出一幕幕赛跑的画面,想象自己跑在最前面,把其他对手远远抛在后面。"如此预先想象可以清楚地看到一个理想的自己,把这个理想的自己与实际的自己相比较,就会找出差距,改进提高,而且能促使自己在临场发挥中取得最佳效果。"

在激烈争夺的体育比赛中,心理训练的地位和作用越来越重要了。而临场的和比赛间隙的心理调适主要就是想象式的自我暗示。当然,不同项目的运动员在比赛时的最佳心理状态是不尽相同的。世界体操冠军陆莉的教练为她设计了一种意念训练法,让她常常默默地把全套动作严格地在心里做一遍。如果所用的时间与比赛规定的时间一样,说明意念训练是成功的,如果不一致则是不成功的。

比之世界上一些现代化的体育强国,我国运动心理学的研究和实践还有很大的差距。心理暗示确实是一个看不见的法宝。这个法宝人人都有,这就要看一个人怎么运用它了。

3. 心理暗示决定是否成功

美国成功学的主要创立者拿破仑·希尔有一句

名言：一切的成就，一切的财富，都始于一个意念。

什么是意念？它就是人的意识里产生的念头或想法，也就是心理上的自我暗示。

自我暗示这个名词，适用于经由人的五官进入个人意识中的所有暗示与所有自治式的刺激。也就是一个人用语言或其他方式对自己的知觉、思维、想象、情感、意志等方面的心理状态产生某种刺激影响的过程。自我暗示就是自动暗示。它是人的心理活动中的意识思想的发生部分与潜意识的行动部分之间的沟通媒介。它是一种启示、提醒和指令，它会告诉你注意什么、追求什么、致力于什么和怎样行动，因而它能支配影响你的行为。这是每个人都拥有的一个看不见的法宝。

自有人类以来，不知有多少思想家、传教士和教育者都已经一再强调信心与意志的重要性。他们都没有明确指出：信心与意志是一种心理状态，是一种可以用自我暗示诱导和修练出来的积极的心理状态！成功始于觉醒，心态决定命运！这是现时代的伟大发现，是成功心理学的卓越贡献。成功心理、积极心态的核心就是自信主动意识，或者称作积极的自我暗示。而自信意识的来源和成果就是经常在心理上进行积极的自我暗示。反之也一样，消极心态、自卑意识，就是经常在心理上进行消极的自我暗示。就是说，不同的意识与心态，会有不同的心理暗示，而心理暗示的不同也是形成不同的意识与心态的根源。所以说心态决定命运，正是以心理暗示决定行为这个事实为依据的。

星期天，你本来约好和朋友出去玩，可是早晨起来往窗外一看，下雨了。这时候，你怎么想？你也许想：糟糕！下雨天，哪儿也去不成了，闷在家里真没劲……；如果你想：哟，下雨了，也好，今天在家里好好读读书，听听音乐……这两种不同的心理暗示，就会给你带来两种不同的情绪和行为。

我们多数人的生活境遇，既不是一无所有，一切糟糕；也不是什么都好，事事如意。这种一般的境遇相当于“半杯咖啡”。你面对这半杯咖啡，心里产生什么念头呢？消极的自我暗示是为少了半杯而不高兴，情绪消沉；而积极的自我暗示是庆幸自己已经获得了半杯咖啡，那就好好享用，因而情绪振作，行动积极。

由此可见，心理暗示这个法宝有积极的一面和消极的一面，不同的心理暗示必然会有不同的选择与行为，而不同的选择与行为必然会有不同的结果。有人曾说：“一切的成就，一切的财富，都始于一个意念。”我们还可以再说得浅显全面一些：你习惯于在心理上进行什么样的自我暗示，就是你贫与富、成与败的根本原因。因而，我们一直强调，发展积极心态、走向成功的主要途径是：坚持在心理上进行积极的自我暗示，去做那些你想做而又怕做的事情，尤其要把羞于自我表现，惧于与人交际，改变为敢于自我表现，乐于与人交际！

4．积极的自我暗示是成功的关键

坚持积极的自我暗示，把一个人的梦想、渴望、价值观念、奋斗目标深深地刻在潜意识中，并自动地采取行动，付出代价，向着自己期望的目标一步步迈进，走向了成功！拿破仑就是借助于这个方法，使自己从一个来自贫穷的科西嘉岛上的出身低微的人，成为主宰法国，称霸欧洲的不可一世的人物。爱迪生也是借助于这同样的方法，使自己从一个被开除的小学生、卖报生，变成世界最伟大的发明家。林肯也是借助于这同样的方法，跨越了一道道挫折与失败的鸿沟大壑，使自己从肯塔基山区一栋小木屋走向社会，最后成为最优秀的美国总统。罗斯福和丘吉尔更是借助于这同样的方法，使自己成为自己国家最有成就的首脑之一。更值得我们深思的是，戴尔·卡耐基本是一个出身贫苦家庭，深经深感，自卑的农民子弟，但他改变了自我意识，竟然使自己从一个缺乏自信、不善言谈的“卑贱者”，成为一个以毕生精力培养人们的自信心和口才与交际能力的贡献卓著的成人教育家。

其实，在现实生活中，就在我们的身边和眼前，那些在改革开放的大潮中，依靠自己的辛勤劳动而发财致富，有所创造或在某一领域领先开拓、出头冒尖的成功者，有哪一个不是依靠心态的改革开放，自我意识的改变，从而把梦想变成了现实的呢？

懦弱平庸的人总是叹息自己没有机遇，总是等候盼望有个什么特别的机遇而一举成功。其实，生活中到处都有机遇。学校的每一门课程、社会上的每一次活动、报刊上的每一篇文章、人际的每一次交往、尝试中的每一次成败、生活中的每一次转折、工作上的每一次洽谈等等，全都可能给你带来新的感受、新的信息、新的朋友，全都可能对你是一次测试、一次选择、一次机会。问题在于你的意识和心态、你的观念和追求是否积极，你是否能发现和抓住每一次机会。对每个人来说，机遇和条件自然有所不同，但没有一个人在一生中，机遇一次也不降临到他头上。然而，当运气发现你并不准备接待她的时候，她就会悄悄地溜走了。

一位姑娘处境不佳，她找朋友借了200元到深圳去找机会。这位朋友并不指望她会时来运转，归还这笔钱，因为她既没什么专长和象样的学历，也没有一副招人喜欢的长相，而且到了深圳特区也没什么亲戚朋友给他帮忙，除了碰钉子、遇冷遇，哪里会有异想天开的运气呢？但她充满自信，不怕挫折，终于在一家小公司当了一名勤杂工，总算得以谋生。她不仅认真细致地干活做事，赢得老板的信任，而且眼观六路、耳听八方，利用每次送茶倒水、擦拭桌椅的机会，用心聆听每个客户的访谈。她从这当中，一方面暗自学习人们是怎样谈生意、拉关系的；另一方面又暗自记下每个来客的姓名、地址和电话……干了一年之后，她突然辞职了，老板感到很奇怪。原来她要自己开办一个小商店，她四处奔波，去请求她暗自记下姓名的一些人帮忙。她就这样广交朋友，挖空心思，很快开办了自己的商店，并且不断赢利。对于当初借钱给她的那位朋友，她不仅归还了200元欠款，而且邀请他到深圳来玩，一切开支，由她支付。这位朋友对她的变化感到惊奇，看到她的商店生意兴隆，不由得感慨万分。这位所谓缺才少貌的姑娘是凭什么点石成金、改变命运的呢？凭的就是敢于冒险，善于经营自己的积极心态。只有这样的人才能抓住宝贵的机遇，开辟自己的路！萧伯纳说："人似乎总是把自己的处境归咎于机遇不好，我不相信机遇。在这个世界上，取得成功的人，是那些努力寻找机会的人。如果找不到机会，他们就自己创造机会。"

5．暗示不是神话，但确能打开心灵之门

自我暗示果真是具有魔力的法宝吗？有些人表示怀疑。比如，我的口袋里只有一元钱，我整天在心里念叨：我一定要多挣钱，我要发大财……我就会发财吗？再比如，我是一个智商不高、缺少专长的人，我经常自我暗示：我一定要做成什么事情，我一定要取得成就……我就能有所作为吗？事情当然不会这么简单、容易，"心想"毕竟不等于"事成"，但一切"事成"都是由"心想"所启动的。你想发财致富或有所成就，当然不等于你已经发财致富或有所成就，但你经常这样的心理上自我暗示，就会形成一种一定要发财致富或有所成就的自我意识。这种意识又导致你积极行动，刻苦奋斗，敢于冒险，开拓新路。

自我暗示的魔力是在20世纪初由一位名叫古尔的药剂师发现的。有一天，一个顾客来到古尔的药房要买一种必须有医生的处方才能出售的药。这个客人顽固之极，他没有医生的处方，却非要买这种药不可。古尔拗不过他，但又不能违法出售那种药。为了应付这位不可理喻的顾客，他灵机一动，拿了几粒没有药性的糖衣片给这个客人，并把这种"药"的效力鼓吹了一番。

数天后，这个客人又来找古尔。古尔暗自吃惊，生怕闯了大祸。没想到，客人是来对他道谢的。他感谢古尔的"药"治好了他的顽疾，还称赞古尔不愧为药剂师，对这种药物的推荐十分有效。

这可把古尔弄糊涂了：按说，糖衣片无法治愈这个人的疾病，但事实上，他又因为吃了这种"药"而痊愈。到底是什么治好了此人的病呢？唯一合理的解释是心理因素起了作用。客人本来就相信这种药的治愈能力，再加上古尔的一番鼓吹，糖衣片便起到了灵丹妙药的作用。这就是心理暗示的魔力。由此，古尔对心理治疗产生了极大的兴趣，他开始钻研心理学，又向专家求教，经过几年努力，创立了一个以自我暗示为主的心理治疗学派。

古尔的学说流传很广，影响很大。在心理学方面，自我暗示一直都占有重要地位。富生特在《富豪的心理》一书中说："很多人因为古尔的方程式过于简单而怀疑它的可行性——千万不要这样……我研究过的富人虽然未必明显地采纳这方程式，但实际上每当他们面对困难或新局面的时候，都会不自觉地运用类似的自我暗示去帮助自己闯难关、攀高峰。"

自我暗示其实就是运用语言去改变自己，当你喜欢的人对你说"你真能干"、"你真有用"，这几个字会有巨大的推动力；当你喜欢的人对你说"你不行"，"你真没用"，这几个字就会有巨大的挫折力。

你可能仍然有疑问：别人说我"能干"、"有用"，我当然感到高兴，有一种推动力；自我暗示是自己说自己"能干"、"有用"，可我知道自己不行，这不等于是说空话、说大话吗？会有什么魔力呢？

这样想是不对的。自我暗示，不论是自我贬低，还是自我激励，都会有一种魔力，并不是毫无作用的空话。人总有某种惰性，很容易被多次重复的说法牵着鼻子走。凡是经常复复的自我描述，不论是心里想的，还是嘴上说的，次数多了，时间长了，就会形成一种自我感觉、自我意象、自我期望、也就是自我意识，就会具有一种改变自己的魔力。

有这么一句流传已久的话："把一个人当作什么，他就会是什么。"同样，你把自己当作什么，你就会成为什么。这句话似乎纯碎是唯心论的梦呓。其实，这不是胡吹瞎说，而是实实在在的事物发展规律。从心理学的角度来看，这就是所谓的"皮格马利

翁效应”,或者叫“预言的自我实现效应”。

皮格马利翁是希腊神话中的塞浦路斯王,因为他热衷于雕刻,为自己所雕刻的美女形象倾注全部心血,结果他热恋上自己雕刻的美女雕像而如醉如痴,不能自拔。爱神感其真诚,遂赋木雕女像以生命,二人终结良缘。

有人问,美国橄榄球教练杰米·约翰逊是怎么把达拉斯牛仔队这个烂摊子改造成一支战无不胜、无坚不摧的超级杯冠军队的,约翰逊就讲了皮格马利翁的传说。为了进一步说明“相信自己能赢,就一定能赢”的道理,他又举了一个现实生活中的例子。

他说:“几年前,德克萨斯技术大学一位叫阿尔伯特·金的研究生做过一个试验。他召集了一帮劳工,办了一个电焊培训班。金告诉教电焊的老师,班上某某等人具有电焊天才,是好苗子。其实,金只是随便点几个人的名字而已,他自己对这些工人的才能如何也一无所知。但是,老师却把金的话记在心里。他真的把那几个人当作好苗子,经常用肯定和鼓励的语言促其上进,并明确无疑地对其寄予很高的期望。结果,培训班结束后,那些最初被金点过名的人果真成了班上的佼佼者。”

约翰逊又说:“不论我是把一个球员当作一个胜利者看待,还是将整个球队看作一支冠军队,或者是将教练助理视为甲级队中最聪明、最勤奋的教练助理,我都以足够的真诚对待之,这样收到的效果往往是令人满意的。”

相信自己能赢,就一定能赢!这就是约翰逊仅经过短短的4个赛季就把一支失魂落魄的橄榄球队塑造为全美超级杯冠军队的秘诀。这些事实证明,“皮格马利翁效应”早已从神话典故变成了现实的规律,所以,你如果追求成功,必须积极暗示,让内在的自我首先成功。

人的本性就是追求目标,实现心愿。不论你的愿望是什么,只要你目标明确地想干成什么事,想成为什么样的人,你的大脑和神经系统就会源源不断地提供你所需要的信息,驱使你自觉地甚至是无意识地向着追求目标、实现愿望的方向运动。所以,我们可以相信,坚持心理上的积极的自我暗示,就会使自己变得自信主动,有生气、有活力、有创造性。

科学研究表明,人的大脑与神经系统具有类似电子计算机一般惊人的能力。它不仅能储存大量的信息,而且几乎可以一模一样地再现这些信息。消极的信息刺激会使管思想冲动和管感情色彩的大脑皮层下的神经中枢不再促使智慧和热情迸发、交流,反倒把智慧和热情禁锢起来,使人感到抑郁、紧张和焦躁不安。而一个接受积极的信息刺激,包括回忆和想象美好的事物和美好的形象,才会使自己的思想感情活跃、开放,具有应变力和创造力。

荷兰哲学家斯宾诺莎说:“人的自卑心理来源于心理上的一种消极的自我暗示。”如当众演讲,你总觉得自己不行,害怕出丑叫人笑话,担心损害了自我形象,这就是心理上的消极自我暗示。这种消极的自我暗示,只会引起并加重胆怯和紧张的心理反应,使自己卷入一种螺旋般的加速的惧怕反应之中。如果你认为自己能行,敢于并乐于当众自我表现,那你就会振奋精神,集中起注意力,去应付不寻常的挑战,经由这样积极的自我暗示,你改变了自我意识,也就改变了自己。

富兰克林·罗斯福总统的夫人埃利诺是美国有史以来最受欢迎的第一夫人。在罗斯福1921年因病致残后,她对政治活动即趋积极,丈夫的耳目未能顾及的方面,多亏了这位夫人照顾。对当时的美国人来说,没有人不知道埃利诺的名字。她所作的努力增加了罗斯福的声望。增添了总统的开明和进步的色彩。

作为总统夫人如此杰出,似乎也不足为奇。但埃利诺在少女时代是一个自卑、胆怯的“丑小鸭”。就拿交际风度来说吧,她由于对自己的长相不满意而深感苦恼,与人交际过于拘谨。为了克服这种自卑感和羞怯感,她在阅读大量的文学名著、名人传记的过程中,精心揣摩书中那些贵妇名媛们的神情态姿、举止气派。每当参加舞会或社交的场合,每当走进一个有陌生人聚集的场所,她都想象自己是一个光彩照人的女王,正朝着她的臣民走去……这种积极的自我暗示,使她从自身的深渊中解脱出来,以自己优雅的风度和机敏的智慧,在社交场上独具魅力,赢得了当时一位最受女孩子青睐的英俊青年富兰克林·罗斯福的爱情,并为她后来塑造最美好的第一夫人的形象打下了基础。

一个人自我暗示自我形象美好就会变得美好么?一个时常想象自己能成功就果真能走向成功吗?事实的确如此,改变了自我意识,梦想就会成真,这是成功心理学所揭示的一个极重要的奥秘。这是什么道理呢?

国外的有关专家经过多年的探索发现,人的大脑和神经系统对于“真正的成功”与“想象的成功”没有分辩力。假如你能通过自我暗示,即能在想象中对你所要做的事情和所希望的结果构成了一幅鲜明清晰的“心理图象”,“看到”自己扮演成功的角色,依照

你所希望的那样去感受，去行动，并且不断地给自己展现这幅想象的画面，添加一些枝叶细节，反复体味。等到你的“心理图象”经过多次重复而变得十分清晰、越来越“真实”的时候，相应的感觉就会油然而生，就象“事实上已经成功了”所产生的效果一样。这时候，你的大脑内部和神经系统也会随之变化，大脑皮质将刻下新的“记忆痕迹”和“神经中枢”样式，它将激发你的潜意识中全部的能量，使你以最开朗爽快的心情，以最佳的精神状态，去选择和从事你所喜欢的事情，投身到人生的拚搏之中。这样，你就与你的“心理图象”越来越接近，从而塑造出一个新的自我。

6. 摆脱消极的自我暗示

为什么许多人总是习惯于消极的自我暗示呢？即使在培训班上，有的朋友也反映说，听了几课成功心理，很受启发，心情振奋！可是回到现实生活中，自己好象还是老样子，仍不能自信主动，这该怎么办呢？

不必奇怪，也不要着急，一个人要改变自我意识，由经常进行消耗的自我暗示转变为自觉地坚持积极的自我暗示，实在不是一件容易的事情。首先，我们要明白，一个人的自我意识会受到许多因素的影响，而且是经历了相当长的时间形成的，怎么可能一下就改变，一蹴而就呢？从影响心理暗示的多种因素来看，至少有这样几方面：

(1)如何看待自己的品格、智能，主要是如何看待自己的优缺点。如果认为自己条件很差，缺点很多，并害怕承认，力图掩盖，当然就会影响自我认识，对自己的评价偏低。如果能充分认识自己的优点和潜能，并充分表现自己的优点，开发自己的潜能，又不想掩饰自己的缺点不足，那就会自我评价较高。

(2)为自己选取什么样的目标，提出什么样的标准。如果自我期望和要求很低，就会总能感到志得意满，不思进取；但如果对自己的目标选择期望标准过高，也会感到力不从心，悲观失望。只有从实际出发，选择和期望较为恰当，才会产生积极作用。

(3)和什么人比较。一个人通过和不同的对象做比较，可以使自己显得很矮小或者很高大，显得笨拙或者聪明。一个人如果眼界狭窄，见识很少，仅仅只同几个人相比较，就会产生过分的自卑感或优越感。

(4)个人的归属感。一个缺乏自信的人如果发现他所属的群体、环境较为优越和可依靠，微不足道的自我由于“我们”而会增强信心。反之，就会感到平庸而虚弱。同样的道理，家庭出身、别人的看法、学历的高低等等也都是影响自我意识的因素。

(5)如何看待实践中的成功与失败。成功令人鼓舞，失败令人沮丧。这两种截然不同的情况自然对人的自我意识有很大的影响。在这个问题上，还包括成功或失败所引起的影响对自己产生的或褒或贬的影响。

正因为我们的自我意识要受到多种因素的影响，所以我们要把成功心理所包括的各个方面的思想内容相互联系，融汇贯通，才能领会其精神实质，应用到具体实践中去。但不论因素有多少，最根本、最关键的因素依然是由自我认识、自我评价、自我期望与要求所构成的自我意识，因为一切因素的影响都要通过你的心理反应才起作用。你到底认为自己能行，还是不行？你是侧重于“想要”什么，还是总想“不要”什么？你是习惯于生活在别人的眼光里，还是一定要做自己的最高仲裁者？这一连串的自我意识和选择便决定了你遇到问题和挑战时将会进行什么样的自我暗示，采取什么样的行动，并得到什么样的效果。

老实说，谁不想成功？人人都想干成一两件事情，哪怕是不大的事情也好。可是许多人在梦想成功而尚未行动之前，就首先从心理上发生了动摇，产生了怀疑。他们总是从消极的方面自我暗示：“我能成吗？”“失败了怎么办？”“看起来，这件事很可能干不成。”“算了，既然决定了，那就试试运气吧！”“但愿不要失败，不要叫人笑话……”诸如此类的消极暗示、失败心理，往往导致事情真的失败了。而这类挫折和失败，又作为经验和信息储存在自己的大脑，并在下一次进行新的尝试的时候，再一次出现消极的自我暗示，形成恶性循环。“大概不行，我这人天生不行！”这样的心理暗示，其结果不是导致再一次失败，就是索性放弃努力，不再追求成功了。所以说，成功是一种习惯，失败也是一种习惯。

一位硕士研究生毕业的女律师准备第一次出庭辩护，内心紧张不安：“我不要神色拘谨，说话不顺。我不要被人家看出我是第一次出庭，没见过世面。我不要被人看作太年轻，没经验。我不要被人看作太幼稚，没本事，我不要……”

她掉进了一连串的“不要”、“不能”、“可别”之类的陷阱里，她总是提心出错露怯，害怕挫折失败。这当然属于消极的自我暗示。可是，事情往往是你不要什么，你害怕什么，却偏偏会出现什么，得到什么。因为她的大脑里产生了一系列糟糕的图象。有关的研究表明：人的大脑里多次出现的图象会象实际情况

那样刺激人的神经系统。如打高尔夫球，你总是告诫自己："不要把球打进水里"，大脑就会浮现出"球掉进水里"的情景，那么事情必然不妙。

许多人在当众演讲、与人交际、求职面试、与异性约会、参加某种比赛等活动中，尤其是初次参与这些活动的时候，都会出现这种消极的心态，都会掉进一连串"不要"的陷阱里。

那么，这位女律师应当怎样自我暗示呢？她应当把注意力集中在自己所希望发生的情景上，她应当在心里说："我相信我能行！我相信自己一出庭就显得很有精神，很有气质。我希望一张口辩护就使人感到我精通法律，主持正义，我的论点是有充分的事实为依据的。我希望语言流畅，论辩有力，能够吸引人们的注意和兴趣，赢得人们的赞成与支持！……"于是，她就想象那种充满自信、论辩有力的具体情景，经过这样的练习和准备，她就会在第一次出庭辩护中获得成功。

既然如此，何乐而不为呢？实际上，许多人并不是绝对不使用积极的自我暗示，但他们不经常、不坚持这样做。当他们面对困难，遇到挫折的时候，他们就对积极的心理暗示失去了信心。人们的愿望、意图大都是不错的，也多少知道一点应当积极自我暗示，自己给自己打气，鼓励。但现实的困境、某种"厄运"，或某种不良刺激，又常常迫使他们把心理暗示这个法宝翻转到消极的早已习惯的那一面。有些人之所以难以把成功心理贯彻到自己的实际生活中去，其原因就在于此。这就说明，如果我们的自我意识不能脱离早已习惯的旧轨道、老框框，那就会误以为积极的心理暗示没有用。

你对自己如何评价？你经常用什么样的词语在心里或口头上描绘自我形象？面对这些问题，你要认真检查一下自己的经历和意识。很多人在社会生活中的笨拙行为和言谈举止上的迟钝现象以及无能为力尝试新事物的守旧习惯，都是由于他人所云而形成的，并转化为消极的自我描述，也就是心理上消极的自我暗示。

一个女孩子上小学，起初她很喜欢描描画画，涂涂写写。可是有一次，她的老师看了她的涂鸦之作直摇头，很简单容易地告诉她：她画得不好，没有绘画的天赋。听了这种不中听的话，女孩子很不高兴，暗自伤心，但又不相信自己能行，难道老师的看法还会错吗？此后，她就再也不愿涂涂画画了，再也不想去上美术课了。过了没多久，老师的两句话——给她挂上的小标签，开始变成她的自我描述了："我美术不行。"她长大后，考大学选专业，或选择职业，或考虑业余爱好，若有人问她为什么不画画，她就会说："我美术不行，一直就是这样，我确实没有绘画的细胞。"由此可见，自我描述词语大都是你过去的经历并接受他人给自己挂标签的产物，而你自己却又一直没有检查分析这些词语有什么不对。那么，这种消极的自我描述也就成为你生活的一部分了。

另一原因是个性弱化、观念守旧，使人习惯于自我贬低。传统守旧的观念使你谨小慎微，事事谦虚，使你总觉得贬低自己总比自信自爱来得容易的保险，似乎可以避免自高自大之嫌。你总是自我描述：我胆子太小，我记性不好，我不敢冒险，我水平不高，我总怕说话说不好……起初也许是为了表示谦虚，不过是嘴上说说，但久而久之，便成了一种思维方式，自我意识。

有一个中年人，他很想上大学深造，因为"文革"、"插队"，使他错过了机会。他有一回决心一试，可他又害怕自己比不上年轻人，怀疑自己的能力。临到考试那天，他一看别人都很年轻，这就认为"我年纪太大了，脑子不灵了，其实我对上大学也没多大兴趣，何必跟自己为难，又叫人笑话呢？"许多人常以这样的自我描述来回避自己很想做的事情，而且会形成恶性循环。

自我描述和自我意识如此循环，成了习惯，你怎么能把发展积极心理态度的崭新意识培养起来，用到实践中呢？你要塑造新的自我，那就必须驱除消极自我描述这个恶魔！抛弃以往的消极的心理暗示，宣布你现在另有选择！

7. 自我暗示：树立必胜信念

你也许读过很多历史上伟大的成功者令人着迷的传记，他们的故事本应使你受到鼓舞，但是，这些历史伟人的成就似乎非常难以实现，反而使你失望。你永远不可能统率一支大军越过沙漠去远征，也不可能去统治一个广大的帝国或者发现新的世界。你没有从传记中得到鼓舞，反而觉得自己渺小、微不足道。

是否一定要能够同秦皇汉武或者哥伦布、爱迪生相提并论，才是成功者呢？要有出色的成就，是否要有非凡的精力或者特殊的情感力量和特殊才智呢？其实不管答案是什么，只要专心去想自己到底有可能做些什么，只要自己下定决心，无论面临什么挑战，都要付出自己的全部力量——这样也就够了。

这就是你取得成功的基石——不要消极地同伟人或者任何别人去比，而是要以他们为榜样。你能够

做到什么，就动手去做什么，并且要投入你的全部力量。

有许多荒唐的说法，认为只有有钱人才能成功；只有力气大的人才能成为超级明星；只有漂亮的人才能得到所希望的一切……等等。我们当中很多人都由于这些说法产生了误解，其实根本是不对的。

无论在历史上还是在现代，都有人克服了身体上严重的障碍，而成为成功者：

斯蒂芬·霍金患有神经系统疾病，讲话非常困难，整天坐在轮椅上。但是，他研究理论物理，对于了解宇宙作出了非常重要的贡献。用他的朋友的话说：“他和爱因斯坦的关系，就像爱因斯坦和牛顿一样。”

海伦·凯勒双目失明，又是聋子，却学会了读书写字，最后成为杰出的作家。她到拉德克利夫去上学，1904 年以优异成绩毕了业。后来，她到处游历，通过写文章和演讲宣传盲童应当有受教育的机会，成年盲人应当有学习技术和就业的机会。

土鲁斯·劳特雷克患侏儒症，身体畸形，但是创作出优秀的绘画作品，是印象画派的大师之一。他虽然身体矮小，如今却被视为伟人，他的作品至今仍被广为传诵欣赏。

这些人都有一些难以逾越的障碍，然而，他们克服了障碍，获得了成功。我们可以很直接地推断，假如他们把自己富有创造性的宝贵光阴，花费在怨天尤人上，他们就决不会获得任何成就，而只能日渐衰老地过平凡的一生。

成功的人都知道，他们所依据的法则并非命运来决定一切事物，他们相信事情的开始与结束都不是偶然的，见识浅薄的人才会相信命运，而睿智坚定的人们却相信他们的信念。

人生的法则就是信念的法则。那些你所接受的，你所信奉的事情都被你实现了吗？了解印在你潜意识里的所有一切，它们在今后将会从你的行动之中显现出来。请你学习去相信自己本身潜在意识的力量，然后沉思一下，存在于你心底真实的渴望，是否全面地支配着你的人生。

请相信这一巨大的财富吧！如此，这一巨大的财富将会属于你。相信运气可支配个人命运的人，总是在等待着会有什么奇迹出现。这种人只要躺在床上，就似乎会梦见邮差为他送来可以继承百万遗产的喜讯，或者是像挖到金矿般能突然致富的梦。而另外还有一些人，却在用行动创造着未来，以实现他们心中的信念。

为了能让自己成功，除了了解能使自己成为胜利者的才能之外，更要毫无倦怠地持续工作。

这样的人，他对于自己的工作充满信心且奋力工作，并且乐此不疲。依赖运气的人们却常常有满腹牢骚，只是一味地期待着机运的来临；至于获得成功的人，他觉得唯有自己方能左右命运，因此他只相信自己力量。

8. 重塑自我的信念原则

造物者给你一项完整且无可匹敌的权利——随心所欲地改造你的思想与态度。

你的意志与心态，产生一种吸引力，吸引你最常想到的人、事物及状况。许多人的一生穷困潦倒、贫病交迫，因为他们纵容这些负面想法盘踞在心里。

科学家几乎能够分析及解释任何一种现象，却无法说明为何人的信念可以改造人类的大脑，让它坚定地达成即定的目标。

每一个人来到这个世界，都带着两个同样密封的信封，只有我们自己能打开。其中一个信封，装着源源不断的幸福与富足，只要用我们意志的力量，以积极的态度，引导自己，一定能够获得。另外一个信封的内容，同样是你指挥及运用意志力的结果，却因为缺乏信念，而造成接连不断的惩罚与灾难。

我们最奇怪的特质是，必须经历悲剧、失败或某种不幸，才会出积极的意志力，具有无穷的力量。

信念是你最大的无形资产，你必须以积极的态度，才能得到帮助。记住，我们都只是庸人自扰。未经你的同意和充分的合作没有人可以使你生气或是恐惧。

善用意志力，你可以造就天时、地利与人和。

因为先人坚持理想与信念，才会造就现代文明的生活方式及思想体系。这些思想的先驱，促成工业的进步、富国强民，让我们得以用造物者所赐予的一切。

的确，只要你对自己的信念坚定不移，就没有做不到的事情。

每个人都希望有一天能飞黄腾达，但他们中的绝大部分都不具有能促使他们登上事业巅峰的坚强信念。他们认为，顶点是那样的高不可攀，找不到通绝顶的阶梯。因此，这些人的行为总停留在一个“平均”普通人的水平，他们也就不能达到事业的高峰。

有那么少数的青年，却坚信自己将取得成功。他们以“攀登绝顶”的态度去工作，凭借这样的信念，最终达到了顶峰。相信自己定会成功的希望并非绝无可能。于是，他们便开始研究和观察高级管理人员的行为，学习如何处理问题和作出决策。他们的眼睛，

总盯着那些成功的人们。

坚信自己能做那一事的人，总会找到达到目的的方法。

失意者总会发出这样的哀叹："实话说吧，我本来就认为这事干不成。"或者"一开始我便觉得不对劲儿。"或者"说心里话，这事没办成我一点儿也不觉得意外。"

这种只想试试，不坚信成功的态度，正是失败的根源。

自我怀疑是一种消极的力量。如果你毫无自信或者充满疑虑，你将找出各种各样的理由放纵自己。绝大多数的失败归咎于疑虑、自卑、下意识的失败感。

疑虑重重导致失败，一心取胜则奔向成功。

8. 迈出成功第一步——建立自信

我们应该这样看问题：信念是调节我们生活的杠杆。模仿那些平庸的人们，觉得自己毫无价值，则其成就小；认为自己成不了大气候的人，则他终将一事无成；以为自己无关紧要，则他做的事情也将打上渺小的烙印。随着时间的流逝，这些人言谈、举止均流露出缺乏自信。如果不能使自信的杠杆前移，则他将越来越萎缩，越小越渺小。而且，旁人见他这样轻视自己，那么他在别人的眼里也将变得愈加渺小了。

现在我们再来看看那些重视自己的人们。他们相信自己的人生价值，坚信"天生我材必有用"，因而从生活中能汲取更多养料，在社会中能担负更重的责任。他们所做的一切，待人接物，他的性格、思想、看法，无处不表露："这是一位很重要的人物，行家里手。"

每一个人都是自己的思想产物。你应把自信杠杆往前调整。你以诚挚的信念向成功发动冲击，那么一定会取得成功；坚信自我的强大，你必将会强大。

新兴工业，新的科学发明，发展中的市场——一切都代表着机会。这些都是好消息，这是一个幸运的时代。

所有这一切都要求有杰出的人物，每个领域都提出了这样的要求。这是一个英雄的时代——他们拥有杰出的能力去感召他人，引导他人工作。这些占据着领导岗位的人们将是一些成熟的成年人或未来的成年人。你，便是他们中的一个。

时代的兴旺并不一定代表了你个人的成功。从总体上看来，大多数地方处于繁荣之中，然而只要扫一眼，便可知道成千上万的人每天都在抗争，但并未取得成功。尽管过去的20年内，社会提供了各种机会，而绝大多数的人们仍在平庸中挣扎。即使在以后的繁荣日子里，大多数人也仍将处于忧虑、恐惧，终生不得志，怀才不遇，不能做他们想做的事情的状态。结果，他们的努力仅挣来微不足道的报酬，淡淡的幸福。

那些把机会变成报酬的人们（相信你是他们中的一员），将是那些聪明人，他们相信自己能取得成功。

进来吧，成功之门比以往更宽。把你自己投入那些幸运、成功的人群之中。

相信你自己，相信你将取得成功。这是成功的第一步，这也是最重要的一步，你无从逃避。

有一个故事恰恰说明了这个问题。有一位胆小的骑士，去到魔法师那里学习"屠龙术"。这位骑士第一天就向魔法师坦白自己是个胆小鬼，他确信：他一定会因过分害怕而无法杀龙。魔法师叫他不要担心，因为他可以给他一支杀龙的"魔剑"。只要这支魔剑在手，任何人要杀任何一条龙都不可能失败。因为有了这样一个正式魔法的支持，那个骑士感到非常高兴。魔剑在握，任何骑士，不管他是多么地没有用，都能够杀龙。那个怯懦的骑士用那把魔剑杀死了一条又一条的龙，解放了一个又一个的少女。

在这个课程快要结束的时候，魔法师对他的学生作了一个小小的测验，派他到野外去杀龙。在一阵兴奋当中，他很快地来到了洞口，要解救一个被绑的少女。这时，那条口中喷着火、张牙舞爪的龙冲了出来。这位年轻的骑士把剑抽出来准备料理这条正在发威的龙。正当他要砍下去的时候，他发现他拿错了剑，这支剑并不是那支魔剑，只是一支普普通通的剑。

但是想要停下来已经来不及了，他用他那只经过训练的手臂，以那支普通的剑挥了一下，出乎他的预料，那条龙的头居然就这样掉了下来。

腰间系着那条龙的头，手中拿着那把剑，后面还拖着一个少女，他回到了他的班上，他赶忙将他的错误以及他那无法解释的"勇气恢复"告诉魔法师。

当魔法师听完那位年轻骑士的故事之后，他笑了，他对那位年轻骑士的回答说："我想你现在大概已经知道了：没有一支剑是魔剑，没有一支剑曾经是魔剑，唯一的魔法在于相信。"

10. 理想——成功基石

人类的每一个进步——大大小小的发明、医学新发现、工程学上的成功，在成为现实之前都只是幻想。

目标，就是我们的奋斗方向。一个目标并不只是一个设想，而是一个得以实施的设想。一个目标不只是模糊的“我希望我能”，而是明确的“这是我的奋斗方向”。

没有目标，束手无策，寸步难行；没有目标，人只是在虚度光阴，走路时跌跌爬爬，不知往何处走。结果，哪儿也达不到。

目标对成功者，犹如空气对生命，不可缺少。没有目标就没有成功，没有空气就不能生存。

明确自己的奋斗方向，确立自己的奋斗目标。

一个经过十几年奋斗，从一个小职员成为总裁的成功者，在谈到目标问题时说：“重要的不是你曾经在哪儿，也不是你现在在哪儿，而是你想到哪儿。”

优秀企业制定10～15年以后的目标。企业的经理人员一定会问：“我们公司10年以后的奋斗方向是什么？”然后，他们相应地制定了目标，并开始向它努力。一个新的工厂，不仅考虑今天的生产需要，还必须考虑到未来10～15年的生产需要。对于10年甚至更长时间以后的可能出现的新产品的研究、开发工作从现在就必须开始进行。

现代化的大企业决不会把自己的未来留给命运和机会去安排，你呢？

我们每个人都应该从这些着眼于未来的大企业中得到有益的启示。我们有能力，也应该制定一个至少10年的目标。如果你想将来成为一个大人物，你必须现在就开始确立你10年后的形象。这是很关键的一点。没有长远目标，我们很可能会成为另外一个被生活遗忘的人，就像一个没有制定未来计划的企业将会变成另外一个不同的企业（如果它还能生存的话）一样。

美国帕金森管理研究基金组织曾就经理应具备的条件问题进行了大规模的调查。商业界、政府、科学家和宗教界领导人接受了采访。回答方式多种多样，但调查结果只有一个，即做经理的最重要条件是：“完全向前的欲望。”

欲望，一旦利用就是力量。没有顺从愿望，没有去做你想做的事情，只会成为平庸者。

我们都有愿望。我们都想有朝一日成为一个什么人物。但事实上，我们大多数都违背了它。不是顺从它，而是扼杀它。扼杀的方法常见的有下面5种，它们都很危险：

（1）自我贬低：你经常会听人说：“我真想做名经理，自己创办企业，但我做不到。”“我缺乏头脑。”“如果我试的话，肯定会失败。”“我缺乏教育和经验。”许多年轻人用这种消极的自我贬低方法违背了自己的愿望。

（2）安全感：那些说“我现在的工作很有保障”的人因满足于安全、保障的想法扼杀了他们的真正愿望。

（3）害怕竞争：“要进这个单位的人太多了，不会有我的份。”这类的话违背了自己的真正想法。

（4）父母的支配：我们常听到许多年轻人说：“我真想做另外一份工作，但我父母要我做这个，我不得不做。”以此来解释他们选择的工作。其实，大多数父母决不会有意强迫他们孩子必须做什么。所有聪明的父母都想着他们的孩子能取得成就。如果这样的年轻人耐心向他们的父母解释他们为什么更喜欢另一份工作，父母对此是不会反对的，因为父母和他们对人生目标都是一致的，那就是成功。

（5）家庭的责任：“我应该在5年前就换工作了。但现在，我有了家，没法再变动了。”这种态度扼杀了自己的愿望。

扔掉以上这些扼杀愿望的武器！记住，要最大限度地发挥你的力量，就必须去做想做的事情。满足愿望会带给你热情、活力甚至使你更健康。就像给用了10年的旧车加了一个500马力的新发动机一样，使你精神倍增，效率倍增。

许许多多的成功者们每星期的工作时间超过40小时，但从未有过怨言。他们有一个目标，目标带给他们精力。

例如：当你树立了一个理想的目标，并决心朝这一方向努力的时候，你的精力会倍增。许多人因为选择了一个目标，所以为实现这一目标，他们投注了新的精力和活力。目标能消除无聊、烦恼，目标甚至能治慢性病。

让我们进一步再探索一下目标的作用。当你满足了你的愿望，有了一个目标时，你不仅会得到实现这一目标而需要的体力、精力和热情，而且会保证自己自觉地沿着正确的方向向目标迈进。

记住：你只能全心全意地去做你最想做的事，成功需要全心全意的努力和奋斗。

在一次某公司推销员集会上，负责这家公司业务的副总经理非常兴奋，他为了将自己思考的心得让大家了解而做了番详尽的解说。站在他身旁的是该公司业绩第一的推销员。这位推销员外表看上去极为平凡，却在短短的一年间，缔造了比别人高出好几倍的业绩，使自己的身价骤然暴涨。

副总经理对集会中的伙伴，如此地激励着：

“各位，我希望你们好好看看这位推销员，他做到了你们做不到的事。他的业绩平均提高了两倍，但是他的口才有各位的伶俐吗？绝没有。按照智力测验测出的结果，他并不比各位优秀，我亲自查过，他的智商在业务部内只能算是中等而已。

“那么他的工作时间比各位要多两倍吗？也没有。根据工作报表他工作的时间不会比各位多。

“那么是他负责销售的地区较好了？我必须回答‘不’。他所受的教育比别人高？他的健康状况强人一等吗？这些回答都是否定的。他并没有任何过人之处。

“这位推销员和各位最大不同只有一个，他的抱负较各位大了二倍！”

随后这位副总经理又开始热心地说明：所谓的成功，并不是决定于一个人的头脑大小，而是决定于一个人的抱负是否远大。

他说：“我观察的愈深刻，愈进一步和多数人交换心得，这个答案也就愈加清晰明确。所有的事例都证明了一件事，一个人的成功、拥有的财富，以及满足度的大小都和他的抱负是否远大息息相关。在我们远大的抱负之中潜藏着一种不可思议的魔力。”

这样一来你可能会发问：“如果远大抱负能使我们迈向成功的道路，为什么大部分的人都不去将他的抱负扩大？”

这个答案一定是这样的——

“我们所有的思考想法都会受到周围环境的影响，然而这种影响却往往不是远大而是短浅的。”

《远大抱负的魔力》作者史华兹博士将他和一位贫苦的美国青年的谈话作成了如下的报告：

这位青年和史华兹博士谈了许多过去的经历。

“我存在银行的钱不过两万多元；我的工作是按日计酬的事务员，工作轻松不必负什么责，但薪水仅够糊口而已。我的车是在四年前买的，住所是狭窄的二楼公寓，一家大小挤在一起。”

“但是，博士！”他继续接着说：“我决心不让目前空无所有的情况成为未来前进的阻碍。”

这是一个极为有趣的看法，史华兹博士要求他进一步说明。

“我最近观察了许多各式各样的人，发现到下面这样的现象，贫穷的人所看得见的仅仅是他们目前现有的状态。他们绝不会想到更远的未来。他们看到的只是现在凄惨样子的持续延长而已。

“我的一位邻居就是一位很好的例子。他不断抱怨薪水太低、修屋工人不好好修理房子，或是谁中了赛马的彩票、医药费太贵等等，总是不停地抱怨发牢骚。

“他时常认为自己就是一个贫穷的家伙，所以愈变愈贫穷。他的言行举止就好像他被宣告一生都得在破旧的房子内度过一般。”

青年叹了口气又补充说：

“如果我也抱怨破车、低薪、旧屋、粗食，只看得到目前的状态，那么我除了哀声叹气、怨天尤人外什么都不能做。我剩余的人生就只好在自我封闭的世界度过。

“但我决心在这几年之内，成为一个能看得到自我有所作为的人。我并不认为自己只是一名按日计酬的事务员，我视自己为公司的干部。我看不见破旧的公寓，所居住的是豪华美丽的别墅。在我这般看我自己时，愈感到自己前途的远大，而我也具有了相当的个人体验来证明它的效果。”

所谓“远大的抱负”难道不正是这个吗？这位青年，如他自己所述正迈向通往富裕生活的康庄大道。这种人也就是能掌握住成功原则的人。

——重要的不是现状如何，而是对于未来他能否抱有远大的抱负。

社会在我们身上所贴的价值表，和我们对自己所认定的身价大致上都是相同的。

有三个在食品经销店工作的推销员，一天晚上聚集在一家酒店里，互相谈论一些有关未来工作的希望等的话题。

一人希望拥有一部跑车，另外一人希望存够了钱能出国旅游一番，第三位在片刻深思之后如此说道：“我希望在一年内能卖出一亿元的食品。”其他二人听了立刻大笑，认为他不是在开玩笑就是头脑有些不正常。但是这位推销员经过了几年之后，已经成为一位超级市场的经营者，拥有三家连锁店，而且年营业额超过上亿元。

你现在的奢望是什么？

回答前希望你好好考虑。

不管什么事，都应将目标提高到二倍以上，将目标高高在上置着以扩大你的抱负。比方说目前年收入是 10 万，那么今后的目标则为 20 万。渴望拥有 100 万元的高级住宅，就将目标指向价值 200 万元的房子。

或许要实现我们心目中的“奢望”是极为困难的，然而正由于你追求的是一个高目标，比起降低你的野心，停顿自己的进步，更能够使你接近成功。

即使有天赋，如果不抱着克服艰难的决心，则凡

事也不可为。

所谓的工作其实就是必须如此。通常为做好一份工作需要周全完善的准备，这是绝对错不了的。但实际上，不抱着克服艰难的决心又如何达到突飞猛进的业绩呢？

胸怀大志的另一层意义是，只依凭你的意志就可自由地达到成功，并不一定需要他人的支助，而且他人也不会阻碍你的理解。唯一成为你障碍的，就是你自己。

11．理想的质变——明确目标

有两种错误会阻碍你的成功，一种是想入非非，一种是画地为牢。

要想树立成功的信念，你必须选择你能接受的限制。

"给我坚韧，去接受我不能改变的事；给我勇气，去改变我能改变的事，并给我智慧去区分它们的不同。"

这个希伯来古老的祷告有助于我们分别出自己该在何处使力，该在何处适可而止。

那些愤怒地跟天生限制过不去的人经常会变得尖酸刻薄和有挫折感。他们怀有对自己不真实的理想，经常会变成"方桌腿放在圆洞中"。他们把一生的时间都花在无力改善或只能有限改善的事上。经常的失败会把他们打垮，使他们失去自信。这种人把所有的精力都投注在"不可能的梦想"上。

当然，"不可能的梦想"是伟大的和令人振奋的，但如果穷一生之岁月来追求一个不可能的梦想则是下下策。我们宁可以"实际的梦想"来代替"不可能的梦想"。

与其相反的另一种错误是划地自限。历史上最伟大的成就在开始时都是这种情形："这是绝对做不成的。"

有一位名叫莱特的主教，有一次，主教跟他的朋友一起吃晚饭，席间，主教认为耶稣很快会再度降临，原因是一切事情的本质都已被发现出来，而所有可能的发明都已经发明出来。他的朋友不同意，他认为在未来50年中会有许多意想不到的发明，人类会飞上天去。

"胡说八道！"莱特主教说："只有天使可以飞。"

这位主教有两个儿子，就是日后有名的莱特兄弟。是他们将其父亲所认为的"不可能"变成了现实。

许多年来，运动家、教练、医生都认为一个人不可能在不到四分钟的时间中跑完一英里。直到1954年，一个名叫罗杰·班尼斯特的人出现后，许多跑者都能在不到四分钟内跑完一英里。

其他人的意见或你的自疑经常会削减你对能力的信心。自信有时不过是一种感觉，如你以肯定的态度去反应这种感觉，久而久之它自然会变成一种实在的行动。

秘诀在于选择。起初，作选择不容易，有时，你会弄不清该选什么。不过没关系！你最好先去尝试，纵使失败，也比什么都不做要好。你尝试得愈多，愈会了解到自己的限制为何。你的选择会越来越容易，越来越自然。

记住这点：你里面的那个"大的自我"永远是处于优势！它知道你能做什么、你不能做什么。当你以肯定的态度反应它时，你的自信自然会增长起来。

四、行动是财富的来源

1．等待只会磨平信心

拿破仑·希尔说："行动本身会增强信心，不行动只会带来恐惧，克服恐惧最好的办法就是行动。"

要增加恐惧感的话，只需等待、拖延、推托就可以了。

有一次一个伞兵教练说："跳伞本身真的很好玩，让人难受的只是'等待跳伞的一刹那。在跳伞的人各就各位时，我让他们'尽快'度过这段时间。曾经不止一次，有人因幻想太多'可能发生的事'而晕倒。如果不能鼓励他跳第一次，他永远当不成伞兵了。跳伞的人拖愈久愈害怕，就愈没有信心。"

"等待"甚至会折磨各种专家，变得神经兮兮，《时代标志》曾经报道美国最有名的新闻播音员爱德华·慕罗先生。他在面对麦克风以前总是满头大汗，等开始播音以后，所有的恐惧就都没有了。许多老牌演员也有这种经验，他们同意，治疗舞台恐惧症唯一的良药就是"行动"，立刻进入情况就可以解除所有的紧张、恐怖与不安。

行动可以治疗恐惧。有一天晚上拿破仑·希尔去拜访一个朋友，他5岁的小男孩已经上床半小时了，突然放声大哭。小男孩刚才看了一部科幻片，害怕片中的绿色妖怪闯进来抓他。他父亲的做法特别。他并不说："不要怕，孩子。没有什么好怕的，回去睡觉吧。"他反而用一种积极的做法来消除他的恐惧。他装模作样表演了一阵，然后走到每一扇窗户跟前看看关好没有，最后又捡一把玩具手枪放在枕边说："毕里啊！这把手枪给你以防万一。"小这伙听了很放心，几分钟就睡着了。

医生对于必须吃药才能入睡的病人，都给一种

没有什么作用的温和药物服用。服药的行为会使他们比较舒服，即使药片本身根本没有作用也无妨。

一般人应付恐惧最常用的方法是"不做"。我常常跟推销员在一起，他们经常怯场，即使最老练的推销员也难免。他们为了克服恐惧，往往在客户附近徘徊犹豫，要不然干脆找个地方一杯又一杯地喝咖啡，来培养自信与勇气，这样根本没有效果。克服这般恐惧——任何一种恐惧——最好的办法就是"立刻去做"。

你害怕电话访问吗？马上就去打电话，你的恐惧便会一扫而光；万一你仍旧拖拖拉拉，你会愈来愈不想打了。

你是不是不敢做一次全身健康检查？只要你去，所有的疑虑都会消失。你可能什么毛病也没有；万一有，也可以及早发现。如果不去检查的话，你的恐惧会越来越深，直到真正生病为止。

你是不是不敢跟上司讨论一个问题？马上找他讨论，这样才会发现根本没有那么恐怖。

建立你的信心。用行动来消除烦恼。

有一个野心勃勃却没有作品的作家说："我的烦恼是日子过得很快，一直写不出象样的东西。"

"你看，"他说："写作是一项很有创造性的工作，要有灵感才行，这样才会提起精神去写，才会有写作的兴趣和热忱"。

说实在的，写作的确需要创造力，但是另一个写出畅销书的作家，他的秘诀是什么呢？

"我用'精神力量'。"他说："我有许多东西必须按时交稿，因此无论如何不能等到有了灵感才去写，那样根本不行。一定要想办法推动自己的精神力量。方法如下，我先静下心来坐好，拿一支铅笔乱画，想到什么就写什么，尽量放松，我的手先开始活动，用不了多久，我还没注意到时，便已经文思泉涌了。"

"当然有时候没有乱画也会突然心血来潮。"他继续说，"但这些只能算是红利而已，因为大部分的好构想都是在进入正规工作情况以后得来的。"

2. 卖茶郎的行动

李瑞河原先只是一个卖大碗茶的卖茶郎，而后他敢于梦想敢于行动，逐渐变成了台湾的茶富豪、世界的茶专家。这一事实可以有力地说明行动对于成功的意义。

在台湾的茶界，"天仁"可以说是一块响叮铛的招牌，它在海内外有直营的43家分公司，在美国威州有广大的人参农场，在日本有辽阔的茶园，成为台湾茗茶进军国际的先驱。

美国加州林肯大学在庆祝联合国生日大会上，颁给"天仁"创办人、董事长李瑞河荣誉企业管理的博士学位，以表扬他在企管方面的杰出成就。

同一天，正在加州忙于竞选活动的当时任美国副总统的布什及夫人，曾亲往旧金山中国城的天仁公司向李董事长道贺，并品尝产自台湾的茗茶。

李瑞河的董事长室悬挂着一幅自出名家的对联："成功的荣耀全体共享"，"失败的耻辱双肩独担"，这是何等开阔的胸襟。

天仁茶业公司从无到有，奠定了如今的规模，他的成功其实有点"不按牌规出牌"，它的事业发展方式，是先由销售而制造，再生产，这种方式与传统茶业的先制造再销售，正好背道而驰，但是这种经营方式，显然符合了现代企业管理专家所倡导的"行销导向观念。以消费者之意向为依归，其成功的机率自然比别人高。因此天仁能够以一个古老的行业而发迹，以一个家庭式的茶行为基础，有计划，有制度，有完善的管理方式，运用以家族为核心的方式发挥出坚实而可靠的力量。既能保持中国人传统伦理的优点，又能吸收现代化企业管理的观念。

李瑞河主持下的天仁茶业公司，它的成就绝不是偶然的，而其成功背后所蕴含的独特经营和新的企管观念，是唯一的要素：那就是行动。

只有行动，创富才不是梦想。

3. 行动使产品遍及世界——摩托罗拉公司

20年代初，一位从一战退役的美国大兵只身来到芝加哥碰运气。他的运气如何呢？

当今社会中，通信手段日臻完善。BP机、手持电话机比比皆是，而它们当中以标有M字商标的"摩托罗拉"牌产品为极品。可你知道这种牌子的产品是由哪家公司生产的吗？

答案至此已不言自明：那位美国大兵交上了好运，创建了生产"摩托罗拉"牌产品的摩托罗拉公司。但下一个问题就不是一下子就能回答上来的了：摩托罗拉公司是怎样成功的？

(1)从山重水复到柳暗花明。第一次世界大战结束后，保罗·盖尔文从欧洲战场回到了祖国美国。但他却没有回到故乡偏僻的小镇，而是来到中西部地区新兴的工业中心芝加哥。这位当年来自农村的小伙子在欧洲战场上被新式武器吓得目瞪口呆，他对那些嗡嗡飞过隆隆驶来的飞机和坦克充满恐惧。后来他当上了通信兵，在摆弄电话机、发电机这些技术设备的过程中，逐渐对电气技术和制造业技术产生了兴趣。盖尔文再看到飞机坦克时，已不再害怕，心

中充满了对现代工业文明的敬仰。从那时起他就再也不想回到田野去，而立志在充满神奇的现代工业社会闯荡一番。

1920年，盖尔文在芝加哥的一座蓄电池工厂当上了工人。一年后，他又追随爱德华·斯图尔特建起了另一家蓄电池工厂。可新工厂的经营状况极糟，整整两年交不出一分钱的税金，被政府勒令关闭了。

盖尔文在芝加哥游荡了三年，四处打工。直到1926年斯图尔特再建新厂时，盖尔文才又有了安定的工作。斯图尔特的工厂仍是以制造蓄电池为主。但这时美国的电力供应状况已经有了重大改善，工厂和家庭不再为担心停电而大量购买蓄电池了。为使工厂从低谷走出来，斯图尔特发明了一种使收音机直接使用市电供电的装置，称之为“电池替换器”（实际就是我们今天常用的稳压电源）。

但是“电池替换器”也挽救不了工厂，斯图尔特再次宣告破产。在工厂财产拍卖会上，盖尔文倾尽囊中所有，买下了“电池替换器”的生产权。他把弟弟乔·盖尔文从乡下找来，两人一起沿街兜售“电池替换器”。1928年，盖尔文以565美元注册资金、5名工人起家，成立了盖尔文制造公司。

大萧条的到来令小本经营的盖尔文制造公司窘迫不堪，萎缩的市场、蚀本的价格、大量的积压库存，将进退维谷的盖尔文逼上了一条险路——汽车收音机制造业。

汽车收音机在以前被人们视为禁区。在汽车不间断的运行中，收音机的接收效果极差。但庞大的汽车市场对盖尔文充满诱惑力，他决定铤而走险，用甩卖掉全部资产得来的资金，聘请了技术人员，攻克汽车收音机难关。

这场近乎赌博的商业冒险，以盖尔文交上好运而告成功。1930年，盖尔文制造公司推出了美国第一台实用的汽车收音机。盖尔文将它命名为摩托罗拉（Motorola），名字是由“摩托”（Motor）和“维克特罗拉（Victrola）两个单词组成的，意思是“汽车留声机”。该机售价包括运费和安装费在内共计120美元，比其他价格在200～300美元的定制汽车收音机相比要便宜得多。“摩托罗拉”一举成为美国汽车界叫得最响的收音机。

来自美国各州的订单，使盖尔文制造公司在大萧条中神话般地迅速崛起。公司在全美建立了“摩托罗拉专业安装站”网络，忙碌地销售和安装汽车收音机。在充满降价和甩卖广告的报纸上，“摩托罗拉”汽车收音机的大幅广告格外夺目。盖尔文还组织技术人员趁热打铁地研制成功专为警车设计的播音与收音系统，使每辆行驶中的警车随时能收到来自总部的消息和命令。这一系统为公司赢得了大批政府订单。1937年，盖尔文制造公司挟汽车收音机之余威打入家用收音机市场，推出了在当时颇能吸引顾客的按扭调谐式收音机。

当别的公司老板在为企业产品推销发愁的时候，盖尔文却悠闲地携家人前往欧洲故地重游去了。但是，他在欧洲再次嗅到了火药味，一场新的世界大战似乎已箭在弦上了。盖尔文意识到新的机遇正在向他招手，他提前结束了在欧洲的旅行，匆匆赶回美国召集技术人员讨论开发战时军工产品的问题。

通信兵的经历和无线电收音机的基础，自然使盖尔文把无线电通信选为主攻方向。公司先后开发出手提式对讲机和步话机。这两种产品刚刚申请到专利，第二次世界大战就爆发了。盖尔文制造公司的战场无线电通信设备成为美军主力通信机，需求量巨大。公司每周工作7天，每天工作16个小时，拼命赶制军方订货。公司雇员人数多达5000人，是创业时的1000倍。

（2）众里寻它千百度。1947年，盖尔文制造公司将鼎鼎大名的“摩托罗拉”商标定为公司名称，改名为摩托罗拉公司。盖尔文的儿子罗伯特和工程师丹尼尔·诺贝尔也在这一年加入了摩托罗拉公司。这两位年轻人为公司注入了新的活力，把公司带进了更广阔的发展天地。

到公司改名的第一年，两位年轻人就开发出“摩托罗拉”电视机。该机不仅体积小、结构紧凑，而且价格仅为180美元。市场上与其最接近的电视机价格也要高于300美元，这使得“摩托罗拉”电视机在价格竞争中处于绝对优势。上市后仅3个月，公司就成为全美第四大电视机制造公司。

1948年，贝尔实验室研制成功了晶体管。但老盖尔文对此却漠不关心，仍专心致力于日用电器产品的生产。但罗伯特和诺贝尔则坚决主张摩托罗拉公司应尽早打入这个新市场，顺应电子工业的发展趋势。他俩组织了一个半导体研究小组，力求赶超贝尔实验室。很快，他们研制出3安培三极管和其他一些以半导体为材料的电子元件，其品质与性能堪与贝尔实验室的产品相匹敌。于是，摩托罗拉公司在亚利桑那州建起了一家半导体工厂，生产的晶体管不仅可满足公司生产的需要，还可向其他公司出售。更重要的一点是，摩托罗拉公司可以通过控制晶体管的销售来控制竞争对手的发展速度。

从1958年起，摩托罗拉公司又投身于美国政府组织的航天计划中。从那时起至今，美国宇航局每次发射的航天器上，或多或少都会应用到摩托罗拉公司的产品。

进入60年代，摩托罗拉公司似乎不知道该如何处置庞大的利润，不知该向何方迈步了。它进行了多次令旁观者摸不着头脑的收购兼并活动。公司先是买下了生产飞机用无线电通信设备的里尔公司，但几乎是刚买入就又把它卖掉了。接着又买下生产助听器的戴尔伯格公司。随后，摩托罗拉一发不可收拾地加速其收购行动，先后收购了化学工业、广播设备制造业、娱乐业、甚至殡葬业的多家公司。

这种四下撒网的做法到70年代告一段落，摩托罗拉公司制定了两条新的战略决策：首先，公司注重发展海外业务，在8个国家建立了分厂和子公司。其中于1968年在新兴的电子工业大国日本组建了摩托罗拉半导体日本公司，设计、制造和销售集成电路；第二，摩托罗拉公司开始逐步从日用电器界撤出了。

从日用电器领域的退却是摩托罗拉公司历史上的一个重要分水岭。公司陆续把家用收音机、电视机和汽车收音机的业务出售给别的公司，集中力量发展渐露头角的电子高科技产业。摩托罗拉公司把主攻方向选择在蜂房式移动电话系统上。

蜂房式移动电话系统是70年代初由AT&T公司的贝尔实验室所倡导的。该系统把一个广阔的区域划分成多个单元，每个单元被形象地称为一个蜂房。蜂房中安装有一台666信道的发射机。当一名移动电话用户从他所在的蜂房向另一个蜂房打电话时，信号就通过若干相关蜂房发射机的接力，传到受话方的蜂房。当他离开原来所在的蜂房时，他刚刚使用过的信道就可供其他用户再使用。该系统与早期那种只靠一台信道有限的大功率发射机来覆盖整个区域的移动电话系统相比较，信道数大大增加，发射机可改用小功率的低造价发射器，使一个区域内的用户数量成百倍增加。

摩托罗拉公司在贝尔实验室方案的基础上，设计和制造了手持电话机，并发明了发射开关设备。公司估计移动电话的用户数量会在90年代达到100万户（实际上到了1989年就达到了400万户），因此下决心发展移动电话系统。

（3）合纵联横谋繁荣。但是，在摩托罗拉公司发展移动电话系统的道路上遇到了许多拦路虎，特别是公司生产的电话机的质量与可靠性无法与日本的同类产品相抗衡。日本的公司为占领美国这个庞大的移动电话市场，把日本产的电话机在美国大幅度削价出售，其售价仅相当于在日本国内价格的一半。摩托罗拉公司为此径直告到美国国务院，要求政府对日本的做法出面干涉。1986年，美国商业部宣布日本有8家公司在对美国市场进行倾销，因而美国将对其产品增征特别关税。这为摩托罗拉公司提供了一个喘息之机。

关税保护毕竟只是协助公司在移动电话领域起步的一个外因，要想真正在这一领域站稳脚跟，产品的质量才是决定性的因素。摩托罗拉公司总裁罗伯特·盖尔文在80年代初提出，要在两年内改掉公司移动电话系统中所有不尽如人意的缺点。在他主持下，摩托罗拉公司制定了当今世界电信业最严格的质量检测标准，并对所有生产线进行现代化改造。在佛罗里达州建立的全自动工厂就是这一规则的典型代表。该工厂只有27个智能机器人和12名保安维修人员。这些机器人直接从远在伊利诺斯州的公司总部接收订单，从任务下达到产品出厂只需2个小时（以前人工制造通常需要3个星期）。经过不断努力，摩托罗拉公司在1992年达到了次品率低于百万分之三的水平，成为首批荣获美国政府最高质量奖——商业部马尔科姆·鲍德里奇国家质量奖的公司之一。

1989年，摩托罗拉公司生产出世界上最小的手持电话机，但日本政府却不允许它进入东京和名古屋的蜂房网络。这两座城市的移动电话用户占全日本移动电话用户的60%，是相当有潜力的市场。日本政府的贸易保护做法引起了摩托罗拉公司的极大不满。罗伯特立即串联了多家美国著名公司，共同要求政府对日本的某些产品实行禁运。布什总统亲自出面告诫日本方面，如果继续采用不公平手段阻止自由贸易，美国方面必将对日本产品采取报复措施。在此强大压力下，日本被迫做出一定让步，同意摩托罗拉公司的产品进入东京移动电话市场。

此后，罗伯特还发起成立了美国国际公平贸易联合会。该组织由美国各大著名公司共同参与，游说国会，要求立法对那些享受政府补贴的国外产品征收惩罚性关税。摩托罗拉公司还进一步要求政府对所有进口产品征收附加关税，以减少美国的国际贸易赤字。

当年由罗伯特与诺贝尔发起创立的摩托罗拉公司半导体业务，随着计算机工业的飞跃发展而成为摩托罗拉公司另一项重要的创利产业。在80年代，

公司推出了著名的68000系列芯片，被广泛应用于由苹果公司、数字设备公司、太阳微系统公司等企业生产的PC机和工作站上。1988年，公司又上市了性能更先进的88000系列芯片。

在计算机芯片这一领域，摩托罗拉公司的竞争对手有两个，一个是为IBM公司计算机及IBM兼容机提供芯片的美国英特公司，另一个是日本的东芝公司。这一次，摩托罗拉公司则采取了联合日本人对抗美国人的做法。1986年，摩托罗拉公司与东芝公司达成协议，实行技术分享。摩托罗拉公司获得东芝公司的动态随机存储器技术，东芝公司获得摩托罗拉公司的微处理器技术。这次合作的成功，导致了88000系列芯片的诞生。

今天，庞大的摩托罗拉公司稳稳地站在世界高科技产业的最前端。这个当年靠沿街兜售稳压电源起家的公司，如今员工逾10万，产值超过百亿美元。1990年，摩托罗拉公司宣布，将投入20亿美元建立覆盖世界的卫星通信网络，使全球最偏辟地区的人们也能使用上蜂房式移动电话。公司已选择洛克希德公司为其制造77颗低轨道卫星以供这个全球通信网络使用。这个网络一旦建成，它将是人类通信史上最伟大的创举，摩托罗拉公司的产品将遍及世界的每个角落。

五、穷源于自卑

1. 心理癌变：自卑

怀有自卑情绪的人，往往遇事总是认为：“我不行，”“这事我干不了，”“这个工作超过了我的能力范围”。其实，他没有试一试就给自己找到了死刑。而实际上，只要他专注努力，他是能干好这事的。认为别人都比自己强，自己处处不如人，这是一种病态心理。在创富过程中，这种心理是非常有害的。

危害之一，往往坐失良机。面对创富的机遇出现在眼前，不敢伸手一抓，不敢奋力一搏。未战心先怯，白白贻误创富良机。

危害之二，本来可以克服的困难，变成了无法跨越的障碍，使得创富功败垂成。

危害之三是，造成创富者人格和心理的卑怯，不敢面对挑战，不敢以火热的激情拥抱生活，而是卑怯地自怨自哀。久而久之，积卑成“病”失去创富的雄心和志气。

我们如何克服自卑建设真正的自信？这种自信不仅能够不断发现自己各方面的优长之处，而且使得周围环境也对你有这方面的相信。反过来，环境的相信又烘托你的心理，使得你能够在这方面越来越发展。一定要根据自己的条件，横扫身上的一切自卑情结。这是非常重要的。任何人都有自卑情结，不会没有。包括任何一个伟大的人都有自卑情结。如何对待自卑情结是成功者和不成功者、人生完整者和不完整者的区别。

自卑情结有的时候可以转化为巨大的动力，有的时候可能转化为巨大的消极因素，关键看你如何对待它。这种转化就是把自卑转化为自信。

但观念一转变，自卑就变成自信了。

一切靠自己打天下，谋身立命，创建生活，这是一个多么骄傲的品格。当你有了一个成功的人生时，这是你值得回顾的一个人生意味。如果我有点心理障碍，有点缺陷，我就自卑。我告诉你，不必自卑。当你战胜了这些心理障碍，你肯定比别人富有。

为什么富有呢？你对心理的体验能力绝对要比其他人更深刻，你有了解自己心理和了解别人心理的能力。

人是有各种自卑情结的，无论你长得好看或不好看都能产生自卑。长得魁梧，长得矮小，都可能产生自卑。个子矮，马克思不高哇，列宁也很矮呀，邓小平也不高，拿破仑也不高嘛，不高的人很多。所以，任何东西都不应该成为自卑的情结。

如果你是女性，有没有必要在男性的面前自卑呢？没必要。从心理学的角度讲，任何女性在从小生活中都有一种对男性的羡慕或者一种女性的自卑情结，有的时候会转化为一种男子对抗型的心理。这种自卑情结没有必要，这个世界就是有男有女，你可能有很多优越感呢。

还有，作为中国人有没有必要有自卑情结呀？现在有些中国人就有自卑情结，其实没有必要。既不要妄自尊大，又不要自卑。要不亢不卑。要找到中国人自己真正值得自信的那些优越之处。既不拿那些愚昧、落后的东西当做国宝；同时又发现自己真正值得骄傲的东西。

克服自卑之病吧！只有如此才能笑傲商海，自信地创富。

2. 变你所自卑的为财富

卡耐基说，因为他一次又一次来来往往地在全国各地旅行，使他有幸见到很多的男人和女人，他们都表现出“把负变正的能力”。

已故的威廉·波里索，也就是《十二个以人力胜天的人》一书的作者，曾经这样说过：“生命中最重要的一件事就是不要把你的收入拿来算做资本。任何

一个傻子都会这样做，但真正重要的事是要从你的损失里获利。这就需要有才智才行，而这一点也正是一个聪明人和一个傻子的实在区别。”

波里索说这段说的时候，刚在一次火车失事中摔断了一条腿。可是卡耐基还知道一个断掉两条腿的人，也能把负变正。他的名字叫班·符特生。卡耐基是在乔治亚州大西洋城一家旅馆的电梯里碰到他的。在卡耐基踏入电梯的时候，注意到这个看上去非常开心的人，两条腿都断了，坐在一张放在电梯角落里的轮椅上。当电梯停在他要去的那一层楼时，他很开心地问卡耐基是否可以往旁边让一下，让他转动他的椅子。“真对不起，”他说，“这样麻烦你。”——他说这话的时候脸上露出一种非常温暖的微笑。

当卡耐基离开电梯回到房间之后，除了想起这个很开心的跛子，什么其他别的事情都不能思考。于是去找他，请他说说他的故事。

“事情发生在1929年，”他微笑地告诉卡耐基，“我砍了一大堆胡桃木的枝干，准备做我的菜园里豆子的撑架。我把那些胡桃木枝子装在我的福特车上，开车回家。突然间，一根树枝滑到车上，卡在引擎里，恰好是在车子急转弯的时候。车子冲出路外，把我撞在树上。我的脊椎受了伤，两条腿都麻痹”了。

“出事的那年我才24岁，从那以后就再也没有走过一步路。”

才24岁，就被判终身坐着轮椅生活。卡耐基问他怎么能够这样勇敢地接受这个事实，他说：“我以前并不能这样。”他说他当时充满了愤恨和难过，抱怨他的命运。可是时间仍一年年过去，他终于发现愤恨使他什么也做不成，只会产生对别人的恶劣态度。“我终于了解，”他说，“大家都对我很好，很有礼貌，所以我至少应该做到的是，对别人也有礼貌。”

卡耐基问他，经过了这么多年以后，他是否还觉得他所碰到的那一次意外是一次很可怕的不幸？他很快地说：“不会了，”他说，“我现在几乎很庆幸有过那一次事情。”他告诉卡耐基，当他克服了当时的震惊和悔恨之后，就开始生活在一个完全不同的世界里。他开始看书，对好的文学作品产生了喜爱。他说，在十四年里，至少念了一千四百多本书，这些书为他带来崭新的境界，使他的生活比他以前所想到的更为丰富。他开始聆听很多音乐，以前让他觉得烦闷的伟大的交响曲，现在都能使他非常的感动。可是最大的改变是他现在有时间去思想。“有生以来第一次，”他说，“我能让自己仔细地看看这个世界，有了真正的价值观念。我开始了解，以往我所追求的事情，大部分实际上一点价值也没有。”

看书的结果，使他对政治有了兴趣。他研究公共问题，坐着他的轮椅去发表演说，由此认识了很多人，很多人也由此认识他，今天，班·符特生——仍然坐着轮椅——是乔治亚州政府的秘书长。

在过去的35年里，卡耐基一直在纽约市办成人教育班。他发现很多成年人最后的遗憾是，他们从来没有上过大学，他们似乎认为没有接受大学教育是一个很大的缺陷。卡耐基知道这话不一定对，因为有成千上万很成功的人，连中学都还没有毕业。所以他常常对这些学生讲一个他认识的人的故事，那个人甚至连小学都没有毕业。他家里非常穷苦，当他父亲过世的时候，还得靠他父亲的朋友们募捐，才把他父亲埋葬了。父亲死后，他母亲在一家制伞的工厂里做事，一天工作10个小时，还要带一些工作回家做到晚上11点。

在这种环境之下长大的这个男孩子，曾参加当地教堂举办的一次业余戏剧演出活动。演出时他觉得非常过瘾，因而他决定去学演讲。这种能力又引导他进入政界，三十岁的时候，他就当选为纽约州的议员，可是他对这项责任却一点准备也没有。事实上，他甚至不知道这是怎么回事。他研究那些要他投票表决的既冗长又复杂的法案——可是对他来说，这些法案就好象是用印地安文字所写的一样。在他当选为森林问题委员会的委员时，他觉得既惊异又担心，因为他从来没有进过森林一步；当他当选州议会金融委员会的委员时，他也很惊异而担心，因为他甚至不曾在银行里开过户头。他当时紧张得几乎想从议会里辞职，只是他羞于向他的母亲承认他的失败。在绝望之中，他下决心每天苦读十六个小时，把他那无知的柠檬变成一杯知识的柠檬水。这样努力的结果，使他自己从一个当地的小政治家变成一个全国的知名人物，而且《纽约时报》也称呼他为“纽约最受欢迎的市民”。

这就是艾尔·史密斯。

当艾尔·史密斯开始他那自我教育和政治课程10年之后，他成为对纽约州政治一切事务最有权威的人。他曾四度当选为纽约州长，这是一个空前绝后的纪录。1918年，他成为民主党总统候选人，有六所大学——包括哥伦比亚和哈佛——把名誉学位赠给这个甚至连小学都没有毕业的人。

艾尔·史密斯亲口告诉卡耐基，如果他当年没有一天工作16个小时、化负为正的话，所有这些事情都不可能发生。

尼采对超人的定义是："不仅是在必要情况之下忍受一切，而且还要喜爱这种情况。"

卡耐基愈研究那些有成就者的事业，就愈加深刻地感觉到，他们之中有非常多的人之所以成功，是因为他们开始的时候有一些会阻碍他们发展的缺陷，促使他们加倍地努力而得到更多的报偿。正如威廉·詹姆斯所说的："我们的缺陷对我们有意外的帮助。"

也许，很可能密尔顿就是因为瞎了眼，才能写出更好的诗篇来，而贝多芬是因为聋了，才能作出更好的曲子。

海伦凯勒之所以能有光辉的成就，也就因为她的瞎和聋。

如果柴可夫斯基不是那么的痛苦——而且他那个悲剧性的婚姻几乎使他濒临自杀的边缘——如果他自己的生活不是那么的悲惨，他也许永远不能写出他那首不朽的《悲怆交响曲》。

如果陀思妥也夫斯基和托尔斯泰的生活不是那样的充满折磨，他们可能永远写不出那些不朽的小说。

"如果我不是有这样的残疾，我也许不会做到我所完成的这么多工作。"达尔文坦白承认他的残疾对他的意想不到的帮助。

达尔文出生于英国的那一天，另外一个孩子出生在美国肯塔基州森林里的一个小木屋里，他的名字就是林肯——亚伯拉罕·林肯。如果他出生在一个贵族家庭，在哈佛大学法学院得到学位，而又有幸福美满的婚姻生活的话，他也许绝不可能在他心底深处写出那些在盖茨堡发表的不朽演说，也不会有在他第二次政治演说中的那句如诗般的名言——这是美国的统治者所说过的最美也最高贵的话："不要对任何人怀有恶意，而要对每一个人怀有喜爱……"

哈瑞·艾默生·福斯狄克在他那本《洞视一切》的书中说，"斯堪的那维亚半岛人有一句俗话，我们都可以拿来鼓励自己：北风造成维京人。我们为什么觉得，有一个很有安全感而很舒服的生活，没有任何困难，舒适与清闲，这些就能够使人变成好人或者很快乐呢？正相反，那些可怜自己的人会继续地可怜他们自己，即使舒舒服服躺在一个大垫子上的时候也不例外。可是在历史上，一个人的性格和他的幸福，却来自各种不同的环境，好的、坏的，各种不同的环境，只要他们肩负起他们个人的责任。

3. 明知山有虎，偏向虎山行

作为一个现代人，应时刻具有迎接失败的心理准备。世界充满了成功的机遇，也充满了失败的可能。所以要不断提高自我应付挫折与干扰的能力，调整自己，增强社会适应力，坚信成功在失败之中。若每次失败之后都能有所"领悟"，把每一次失败当作成功的前奏，那么就能化消极为积极，变自卑为自信，失败就能领你进入一个新境界。

你可以尝试以下几种方法克服你的自卑。

(1)挑前面的位子坐。你是否注意到，无论在教堂或教室的各种聚会中，后面的座位是怎么先被坐满的吗？大部份占据后排座位的人，都希望自己不会"太显眼"。而他们怕受人注目的原因就是缺乏信心。

坐在前面能建立信心。把它当作一个规则试试看，从现在开始就尽量往前坐。当然，坐前面会比较显眼，但要记住，有关成功的一切都是显然的。

(2)练习正视别人。一个人的眼神可以透露出许多有关他的信息。某人不正视你的时候，你会直觉地问自己："他想要隐藏什么呢？他怕什么呢？他会对我不利吗？"

不正视别人通常意味着：在你旁边我感到很自卑；我感到不如你；我怕你。躲避别人的眼神意味着：我有罪恶感；我做了或想到什么我不希望你知道的事；我怕一接触你的眼神，你就会看穿我。这都是一些不好的信息。

正视别人等于告诉他：我很诚实，而且光明正大。我相信我告诉你的话是真的，毫不心虚。

要让你的眼睛为你工作，就是要让你的眼神专注别人，这不但能给你信心，也能为你赢得别人的信任。

(3)把你走路的速度加快25%。当大卫·史华兹还是少年时，到镇中心去是很大的乐趣。在办完所有的差事坐进汽车后，母亲常常会说："大卫，我们坐一会儿，看看过路行人。"

母亲是位绝妙的观察行家。她会说："看那个家伙，你认为他正受到什么困扰呢？"或者"你认为那边的女士要去做什么呢？"或者"看看那个人，他似乎有点迷惘。"

观察人们走路实在是一种乐趣。这比看电影便宜得多，也更有启发性。

许多心理学家将懒散的姿势、缓慢的步伐跟对自己、对工作以及对别人的不愉快的感受联系在一起。但是心理学家也告诉我们，借着改变姿势与速度，可以改变心理状态。你若仔细观察就会发现，身体的动作是心灵活动的结果。那些遭受打击、被排斥的人，走路都拖拖拉拉，完全没有自信心。

普通人有“普通人”走路的模样，作出“我并不怎么以自己为荣”的表白。

另一种人则表现出超凡的信心，走起路来比一般人快，象跑。他们的步伐告诉整个世界：“我要到一个重要的地方，去做很重要的事情，更重要的是，我会在15分钟内成功。”

使用这种“走快25%”的技术，抬头挺胸走快一点，你就会感到自信心在滋长。

(4)练习当众发言。拿破仑·希尔指出，有很多思路敏锐、天资高的人，却无法发挥他们的长处参与讨论。并不是他们不想参与，而只是因为他们缺少信心。

在会议中沉默寡言的人都认为：“我的意见可能没有价值，如果说出来，别人可能会觉得很愚蠢，我最好什么也不说。而且，其他人可能都比我懂得多，我并不想让他们知道我是这么无知。”

这些人常常会对自己许下很渺茫的诺言：“等下一次再发言。”可是他们很清楚自己是无法实现这个诺言的。

每次这些沉默寡言的人不发言时，他就又中了一次缺乏信心的毒素了，他会愈来愈丧失自信。

从积极的角度来看，如果尽量发言，就会增加信心，下次也更容易发言。所以，要多发言，这是信心的“维他命”。

不论是参加什么性质的会议，每次都要主动发言，也许是评论，也许是建议或提问题，都不要有例外。而且，不要最后才发言。要做破冰船，第一个打破沉默。

也不要担心你会显得很愚蠢。不会的。因为总会有人同意你的见解。所以不要再对自己说：“我怀疑我是否敢说出来。”

用心获得会议主席的注意，好让你有机会发言。

(5)开怀大笑。大部分人都知道笑能给自己很实际的推动力，它是医治信心不足的良药。但是仍有许多人不相信这一套，因为在他们恐惧时，从不试着笑一下。

真正的笑不但能治愈自己的不良情绪，还能马上化解别人的敌对情绪。如果你真诚地向一个人展颜微笑，他实在无法再对你生气。

拿破仑·希尔讲了一个自己的亲身经历：“有一天，我的车停在十字路口的红灯前，突然‘砰’的一声，原来是后面那辆车的驾驶员的脚滑开刹车器，他的车撞了我车后的保险杆。我从后视镜看到他下车，也跟着下车，准备痛骂他一顿。

“但是很幸运，我还来不及发作，他就走过来对我笑，并以最诚挚的语调对我说：‘朋友，我实在不是有意的。’他的笑容和真诚的说明把我融化了。我只有低声说：‘没关系，这种事经常发生。’转眼间，我的敌意变成了友善。”

咧嘴大笑，你会觉得美好的日子又来了。但是要笑得“大”，半笑不笑是没有什么用的，要露齿大笑才能见功效。

我们常听到：“是的，但是当我害怕或愤怒时，就是不想笑。”

当然，这时，任何人都笑不出来。窍门就在于你强迫自己说：“我要开始笑了。”然后，笑。

要控制、运用笑的能力。

六、克服自卑，树立自信

1. 着重自我

很显然，人类行为有许多深奥意义，常常使人迷惑不解。为什么一个售货员很看重这位顾客而同时却忽视了另外一位顾客？或者一位先生为一位女士把门打开，而没有对另一位女士这样做？或者为什么一位员工无条件地接受一位上司的指示而极不情愿地完成另一位上司的任务？或者我们对这个人的讲话给予极大的重视，而对另一人的意见置若罔闻？

观察你的周围，你将发现有些人只会得到“嘿，老弟”，或者“喂，哥们”的待遇；其他人却能得到真诚而尊敬的称呼。你仔细观察将发现有些人拥有信赖、忠诚和钦佩，而其他人却一无所有。

再进一步观察，你将发现这些赢得人们尊敬的人也就是那些最成功的人。

对此我们作何解释？我们认为这种现象是由于思想造成的，别人看到的你也就是你想象中的自我。我们总是得到我们觉得自己应得的待遇。

一个总感觉自己低人一等的人，尽管他实际上可能是有能力的，但他确实也会低人一等，因为思想主宰行动。如果一个人自我感觉低下，他的行为也会反应出来，没有任何外衣伪装能够把这种感觉长期遮盖。一个觉得自己无足轻重的人，他确实是无足轻重的。

相反，一个真正相信自己有能力做某事的人，他确实有这种能力。

做一个重要人物，我们首先必须看重自己，真正地看重自己，然后才能赢得他人的尊重。再重复一遍这个逻辑：

你如何思维决定你如何行动，

你如何行动，

却又决定别人如何对你作出反应。

就像你的个人成功计划中的其它要求一样，赢得尊重说起来并不难。赢得他人的尊重，你首先要有自尊。你更多地尊重自己，别人也会更多地尊重你。试验这一原则：你尊重一个无赖或酒鬼吗？当然不，因为他缺乏自尊，自甘堕落，别人也不会尊重他。

自尊在我们做的每一件事上表现出来。现在，让我们集中在某些特殊的办法，它们可以帮助我们增强自尊，因而也赢得他人的更多的尊重。

2. 塑造自我成功技术

大多数的人，往往顺其自然地塑造自我，而不曾思考过自己为什么会变成现在这个样子？

其实，我们之所以会变成现在这个样子，孩提时代所受的影响十分重要。在我们生命中经常伴随的恐怖、压抑及紧张，大半都是在幼年时期便已深植在内心里。

例如，母亲在来访的客人面前，总是希望炫耀自己的儿女一番。

于是对自己的孩子以半命令式的口吻说：“来，唱个歌给叔叔听听！”个性害羞的孩子瞬间就变得踌躇犹豫，而母亲对于受伤的孩子却丝毫没有察觉，反而责备说：“唉！你怎么变得这么胆小了呢？”

接着，又转过头很抱歉地对客人解释：“唉！这孩子就是这样，平常一个人的时候，话可真多，在陌生人面前就变成哑巴了！”

母亲当着孩子的面这样说话，自然会在他幼小心灵种下“自己是胆小鬼”的想法。这种想法始终伴随着他一起长大，尽管有时他想在旁人面前表现大方自在一点，但由于胆小意识的作祟，使得他永远表现不出孩子特有的天真活泼气质。

知道精神意识作用的人，大概都了解：一个人若老是将自己“胆小鬼”的毛病挂在嘴边或放在心上，情况将变得愈加严重，甚至可能造成一生畏惧“胆小”而放弃许多享受欢乐的机会。

许多人一辈子缺乏安全感，这种毛病往往并不是长大之后才有的，而应归咎于根本不懂得幼儿心理的父母。

一生都是躲在人群背后生活的人，绝大部分在幼儿时期，那种躲在人后的意识便已深值心底了。

孩提时期深藏在心中的无力感，造成了往后畏缩的个性。当然对于自己的一切也缺乏了自信心。

“没有人在旁边照顾是不行的，他会弄坏东西的，连玩具怎么玩都不会……”一直被人责骂笨、无能而从未被褒奖赞美过的孩子，长大以后就变成了一个“我甚至连简单工作都不会做”的丧失信心的人。这个人之所以会如此对自己缺乏信心，就是因为在最易敏感的孩童时期就被大人责骂“连玩具怎么玩都不会”所导致的。

你认为你的身价有多少，你就有多少。如果你的父母具有贤明智慧，那么早已将作为一个成功的企业家所需具有的素质及自信灌输在你的脑海里，使你在幼小时就每天充满着“将来我一定要做个成功的实业家”的自信，并不断地鞭策自己。在你成长茁壮之后，只要将这种坚强的自信表现在工作上，相信梦想必有实现之日，且为时不远。

为什么我们不厌其烦地强调思考与自信的重要性呢？想必现在各位一定能了解了。

若在此之前你的想法塑造了现在的你，不论将来你想要成为什么样的人物，身价要有多高，只须改变一下有关自身的思考方法，你一定能如愿以偿。

想一想美国一种非常流行的饮料——可口可乐，每天，你的眼睛与耳朵都充塞填满了各种各样有关“可乐”的积极信息。那些制造可口可乐的人不断地向你灌输“可乐”的好处。如果他们不这样做，很有可能你会对可乐渐渐冷淡起来，其销量也就下降。

很显然，可乐公司并不准备打算让这种情况发生。他们不断地向你推销可乐。

每天，我们都能发现，许多的人不再努力了。究其原因是他们缺乏自尊。他们小看自己，总觉得自己很渺小，什么也不行。因为他们这样想，所以他们真的变成了他们思想中的那种人。

这些失去了活力的人们，需要重新振作起来，重新认识自我，要把自己看成是第一流的人物，对自己要真诚信赖。

下面是如何进行“自我推荐”的办法。首先，认真回答：“什么是我最优良的品质？”不要急于描述自己。

其次，把你的这些优点写在纸上。然后，与自己面对面地谈话，排除其它杂念，一心一意想着你就是你的广告里的那个人。

第三，私下里，每天至少大声朗读一次你的自我推荐广告，如果你在一面镜子之前这样做，效果更佳。有力地重复你的广告，使你的血液加快循环，令你自己热情起来。

第四，每天默诵你的自我推荐广告。每次要求有勇气的行动前，每次感觉消沉时，都应复习一遍你的广告。随身携带你的自我激励计划。

最后,也许有许多人,甚至大多数人,会嘲笑这一争取成功的技巧。那只是因为他们不相信成功自信对思想的正确管理。但是,请不要受这些世俗观念的影响,你不是一个凡夫俗子。

你心中的自我伟大一些,你也会随之变得伟大。

你不喜欢别人把你看得很差劲是吗?你特别不喜欢一些假的或半真的评论是吗?但是,一句自我批评的话,其毁灭的力量10倍于一句别人批评的话。经常说自己不好的人,最后会相信他们自己说的话。一旦他们相信自己的话后,就会表现得自暴自弃。

如果人们给自己一些肯定的想法和评估,他们会相信这些想法。给自己一些恭维,是增长自尊的方法。

不要养成妄自菲薄的习惯。要习惯于说自己好话,你会发现你较喜欢你自己。

如果你总认为自己弱小、无能、会失败、低人一等,那么你就注定要成为一个平庸的人。

但是,换一种思维方式,即觉得自己很重要、能力很强、属于第一流、工作必定成绩显著。如果你这样想,你将会获得成功。

要达到自己目标的关键是积极地思索。别人对你能力判断的唯一标准也只是你的行动。而你的行动是受你的思想控制的。因此,你便是你想象中的自我。

下面是一些合乎逻辑的、合理的、直接的和易理解的道理。请你至少读5遍:

一个看重自己工作的人,

会得到如何把工作做得更好的大脑指令;

工作做得更好,

意味着更多的提升,更多收入,

更高声誉,更多幸福。

许多人在一些细微的地方总是费尽心思,但却无较大的目标。这种眼光短浅的人,在生活中远不如有雄才大志者有竞争力。

当我们考虑到成功的时候,我们不会以大学学位、家庭背景及其它情况为标准,我们是以思想的远大与渺小为准绳的,我们的思想的尺寸将决定成功的大小。现在,让我们来看看,怎样才能使我们的思想趋向远大。

你是否问过自己:“什么是我最大的弱点”吗?也许,人类最大的弱点便是自我贬值——自己瞧不起自己。自我贬值的表现多种多样。比如说:某人在报纸上看到一个招聘广告,那正是他朝思暮想的位置。但是,他什么也没有干,因为他想:“我不够格干这事,为什么要去自寻烦恼?”或者想与喜欢的姑娘约会,但却不敢打电话给她,因为他觉得自己配不上她。

自古以来,哲学家们便已给我们一个极重要的忠告:了解你自己!但是大部分人,看上去,把这一劝告译成是仅仅了解消极的自我。他们过多地看到了自己的错误、短处和无能。

知道自己的先天不足是一件好事,因为我们自己毕竟还有缺陷。但是,如果我们仅仅知道我们消极本质的一面,情况就很糟了。这就会使我们觉得,我们的生活价值不大。

下面是几个帮助衡量你真正价值的办法:

(1)了解你的5个主要的长处。请几个客观的朋友来帮你寻找优点,他们将给予你真实的看法(最常见的优点多与教育、经验、技术、长相、和谐的家庭生活、态度、性格和主动性等有关)。

(2)然后,在每个优点之下,写下3个人的名字,而这3个都是你认识的,已取得极大成功的人;但在这几个方面,他们却比不上你做得好。

当你结束这一练习时,你会发现你超越了许多成功者至少在某个方面。

你只能得出这样一个结论:你比你想象中的自我要伟大得多。为此,让你的思想跟上真正的你,再不要瞧不起你自己!

3. 自我改进技巧

想想看你有哪些不让自己满意的弱点,并着手去改进它们。

(1)连根拔出所有的小气和报复心理!这种倾向像花园中的野草,你用不着研究它们从何而来或是如何生长的,只要把它们连根拔除。经常做练习来决定一件事是否值得斤斤计较。正如林肯的哲学:“我决不让任何人把我的灵魂拉低到仇恨的阶层中。”怨恨像肿瘤,它们会长大到最后吞噬你。

(2)跟不诚实宣战!自尊心较低的人喜欢用谎言来增强他们的形象,但谎言会有相反的效果,它们会更加降低自尊心,说谎会剥夺我们的自尊自重,一无好处。

相反地,诚实孕育起来的自尊心,会使你赢得许多朋友。

(3)使习惯为你所用而不是成为阻挠你的力量!习惯是一种自动反应的动作。经常做某事,它就会成为习惯。我们可以选择自己的习惯,正如我们选择食物一样。

在我们身边有这样的人,他在工作时非常卖力,

他勤奋、忠诚、守时、可靠并且多才多艺;他为公司付出许多时间与心力,他应该是前途光明。

但事实并非如此,他什么也没有得到。别人,比他差很多的人,都不断地获得升迁及加薪。因为他不懂得表现自己,主管从来没有注意到他。

你是否也是这样?若是如此,学习表现自己,爬上成功的阶梯就会容易多了。然而,在你说“没错!我就是需要这么做”之前,先提醒自己,适当地表现自己,和以不正当的手段吸引别人的注意,是完全不同的。就像在苹果的表皮上蜡,这种方式为你招来的敌人将多于朋友,夸大其辞也是一样。真正的自我推销必须是有创意的,需要良好的技巧。

记住,表现自己必须是光明正大的,不能打击或贬抑别人的价值。没有人可踩着别人往上爬而成功。如果你过于谦虚或害羞,不会表达你的意见,你可以写信给主管。

不要再等待,现在就开始,好好表现自己,缔造你的成功!

记住,你的外表能“说话”,你应尽力让它向别人表达积极的意思,决不要衣冠不整、精神萎靡地离家外出。

记住,你穿着整洁、高雅将帮助你看重自己,把衣服作为一种建立自信心的工具。

一位老心理学教授,习惯于在期末考试之前的最后一刻给学生这样一条建议:“为迎接这个重要的考试,穿好一些,戴一条新领带,把西装熨平整,擦亮皮鞋使自己看上去整洁一些,这将使你变得思想敏捷。”

这位老教授理解学生的心理,因此能给学生以极为有益的指导。你的身体的外在,影响你的思想内在,你的外表形象,影响你的内在思维和感觉。

同样,一个经理如果穿戴得像个经理时,他便更觉出了自己的威严。一位推销员曾这样说:“我不觉得自己会成功(这种成功的感觉对于提高销售量至关重要),除非我知道自己看上去很成功。”

你的外表对你自己和对他人都有极大影响。它决定着别人对你的看法。从理论上说,应该看一个人的本质、一个人的聪明才智,而不是他的外表与穿着。但你决不要被这些理论所迷惑,人们总是以你的外表作为评价你的基础。你的外表是别人评价你的第一基础,这种第一印象,将对他人产生极大的影响。

明天,你可以观察一下,谁在饭店、公共汽车、拥挤的大厅、商店中得到最多的客气与尊重。人们观察别人,通常是下意识地作出评价,然后分别对待他们。

我们再观察一下,谁会得到“嘿,老弟”的待遇,谁又会得到“是的,先生”的待遇。

确实,从实践中我们可以观察到,他对你的看法与你的外表形象乃至衣着联系极大。穿戴精美的人的形象,表达的是一种积极的意义。它告诉人们:“这是一个重要人物,精明、欣欣向上和可以信赖。这个人值得尊重、钦佩和信任。他尊重自己,我们也应该尊重他。”

那些衣衫褴褛的人,他们的形象告诉人们消极的东西。表明:“这是一个景况不佳的人。他也是一个粗心、无效率、无足轻重的人;他仅仅是一般的百姓,不需要特殊的考虑;他习惯于被动地生活。”

结果是:你的“包装”越好,你将越易让你接受。

“形象是重要,但我如何能买得起那种真正使我自我感觉良好,也能使别人看重我的衣服呢?”

许多人回答不了这个问题。但最终答案却十分简单:

付两倍的价钱买一半的数量。记住这个答案,然后进行练习。把这一原则应用于你的一切穿戴上:帽子、衣服、鞋袜、外套。对于形象来说,衣物的质量远比数量更为重要。当你按照这一理论行事时,你会发现你的自尊及他人对你的尊重会油然而生。当你“付两倍的价钱买一半的数量”时,你会发现这样在经济上也很合算。因为:

(1)你的衣服将延长两倍以上的寿命,因为它们的质量比以前好得多,而且,它们将一直显示出它们的高质量。

(2)你买的衣服的式样也将延续更长时间,好的衣服都这样。

(3)你将得到更好的服务和建议。商人们对于要买高质量、高价衣服的顾客要比常人热心得多,他们更愿意帮助你找到合适的衣服。

记住,你的形象对你自己的思想,对别人对你的看法,都有很大影响。尽量使他说:“这是一位拥有自尊的人,他很重要,好好对待他。”

保持一个良好的形象是为了别人,更重要的是为了自己,使自己觉得处于最佳状态。

你是你心中的自我。如果你的外表使你觉得自己低人一等,那么你就会低人一等;你的形象使你觉得渺小,那么你便会变得渺小。形象良好,则你的思想和行动都会受到良好的影响。

做任何事情,振奋起精神来,把它做好。你是充

满热情还是缺乏热情，你的一言一行就是最好的说明。当你握手时，抬起你的手，握着。让它告诉对方："我很高兴认识你""很高兴再次见到你。"一种胆小如鼠的握手方式比不握手更糟糕。它让人们认为："这家伙怎么没有一点生气。"你很难找到一个伟大的人物是这样握手的。

开怀大笑，用你的眼睛去笑。没有人喜欢那种造作的，皮笑肉不笑的表情，谁看了都不舒服。该笑的时候，要开怀大笑，也许你的牙齿不是很美，但那并不重要。因为当你笑时，人们注意到的不是你的牙齿，而是一种热情的、充满活力的性格，一个他们喜爱的人。

高声致谢。一句小声、顺口而出的"谢谢"，只不过是一种惯用的表达方式而已。你应该充满激情地高声致谢，使你说的"谢谢"意味着"太谢谢您了"。

讲话时声音要宏量。詹姆斯博士是有名的"演讲艺术"权威。他在《如何有效地交流》一书中这样写道："当你说'早上好'时，你真地表达出你的'好'字吗？当你给人祝贺时，你是充满热情地去祝贺吗？当你真心实意地向别人致谢、打招呼、祝贺时，应该引起对方的注意。"

人们都愿意和说话时充满热情的人交往，无论你是在和园林工人、有识之士还是和小孩说话时，都必须注意：要热情洋溢。

当你慷慨陈词时，你自己本身也觉得充满活力。现在不妨就试一试，昂首挺胸，抬高嗓门说："我今天过得太痛快了！"看看，你是否比说之前真地觉得痛快。让你全身沸腾，富有朝气。

振奋起来。确保你做的每件事都告诉人们："这家伙很精神。""他说话算数。"

看重你的工作，在建立自信心，以及给别人一个良好的印象等方面，皆有极好的影响。有一个古老的故事，讲的是3个砌砖工人的工作态度：

有人问："你们在干什么？"第一位工人答道："砌砖"。第二个工人答道："我在做每小时赚10美元的工作。"第三位工人则答道："你问我？我在建造世界上最伟大的建筑！"

这个故事没有告诉我们三个工人的结局，但我们能猜想在以后的岁月里，会有什么样的变化。很有可能，头两位工人仍会是砌砖工，他们缺乏远见和想象力，他们缺少对工作的尊重，没有什么能推动他们去取得更大的成功。

但你可以跟任何人打赌，那位认为自己是在建造一座世界上最伟大建筑的工人，不会仍然仅仅是一个砌砖工，也许他会成为一个工头或承包人，甚至是一位建筑师，他会不断地前进和得到提升。

第三位砌砖工的话表明他对工作的看重与热爱，显示出他自我发展的巨大潜力。

就像你的形象一样，你的工作态度也能对你自己的思想、使他人对你的看法产生极大影响。

4. 走向心理完善境界

走向高层次，这是你做任何事情时都应遵循的规律，包括你到商店买东西时也一样。许多人因在花钱上斤斤计较想占小便宜，而吃了大亏。

这样的例子很多，如一个人因雇佣了一个低薪水的会计，结果财政上出现了漏洞；还有人因找一位收费低的医生看病，结果得到的是完全错误的诊断；还有因修房子、住旅馆、购买货物时图一点小便宜而吃了大亏的例子。

有人会说："我哪买得起那些昂贵的东西呀？"对这个问题，回答很简单，你更付不起"贪便宜吃大亏"的代价。从长远来看，昂贵、高档的商品当然要比廉价低劣产品更值得。商品应贵在精，而不在多。例如，买一双高级皮鞋要比3双一般质量的皮鞋更合算。所以，一流质量的产品所花的代价并不比二流产品花费的大，相反，往往更小。

你可能曾经遇到过初次见面时就深深吸引你的人，使你一见如故。事实上，每一个人都具有这种个人魅力，只是程度不同罢了。

个人的魅力似乎是与生俱来的，我们在言语及行为当中，把热诚、爱及愉悦等情绪传达给别人。我们无法增加个人魅力天生的质与量，却可以加以组织，妥善运用，帮助我们达成任何目标。善用这种技巧的人，通常会成为领导者、开创者、行动者及提升人类文明的先锋。

然而，许多卑鄙的小人，同样具有此种影响别人的伟大力量。因此，在确定别人的意图和动机之前，我们都应该提高警觉。当然，你可以应用个人的魅力追求成功，得到别人友善的合作，帮助你达成重要的目标。

个人的魅力主要是通过声音、眼神及手势散发出来——这些都是我们和别人沟通的主要方法。说话时的语气和声调，往往比言谈的内容和逻辑更有力量。

因此，一个具有高度个人魅力的人，经常不需要开口说话，就能够吸引别人。

直接地注视别人的眼睛，握手时厚实有力，充满热忱，散发自信；愉快地说话，声音要有抑扬顿挫，能

吸引别人的注意力。如此你也同样具有无可抵挡的个人魅力。

发挥你的个人魅力——看看效果如何！

5. 成功启示录

有一天，一位禅师为了启发他的门徒，给他的徒弟一块石头，叫他去蔬菜市场，并且试着卖掉它，这块石头很大，很美丽。但是师父说："不要卖掉它，只是试着卖掉它。注意观察，多问一些人，然后只要告诉我在蔬菜市场它能卖多少。"这个人去了。在菜市场，许多人看着石头想：它可以作很好的小摆件，我们的孩子可以玩，或者我们可以把这当作称菜用的秤砣。于是他们出了价，但只不过几个小硬币。那个人回来。他说："它最多只能卖到几个硬币。"

师父说："现在你去黄金市场，问问那儿的人。但是不要卖掉它，光问问价。"从黄金市场回来，这个门徒很高兴，说："这些人太棒了。他们乐意出到1000块钱。"

师父说："现在你去珠宝商那儿，但不要卖掉它。"他去了珠宝商那儿。他简直不敢相信，他们竟然乐意出5万块钱，他不愿意卖，他们继续抬高价格——他们出到10万。但是这个人说："我不打算卖掉它。"他们说："我们出20万、30万，或者你要多少就多少，只要你卖！"这个人说："我不能卖，我只是问问价。"他不能相信："这些人疯了！"他自己觉得蔬菜市场的价已经足够了。

他回来。师父拿回石头说："我们不打算卖了它，不过现在你明白了，这个要看你，看你是不是有试金石、理解力。如果你是生活在蔬菜市场，那么你只有那个市场的理解力，你就永远不会认识更高的价值。"

你了解自己的价值吗？不要在蔬菜市场上寻找你的价值，为了"卖个好价"，你必须让人把你当成宝石看待。

第四节　充满热忱是吸引财富的磁铁

一、热忱是块磁铁石

1. 热忱是位受人爱戴的老师

有人问卡耐基，他是如何获得成功的，他微笑着说："我除了掌握了大量的知识和技巧以外，最重要的是，我热爱我的听众。"

卡耐基表现了他的热忱。

热忱是发自内心的激情，一个人身上激情洋溢，那么他就是有魅力的。

卡耐基的成功来自热情的追求，卡耐基的课程也把热忱作为最基本的一课。他用他的热忱感染着他的学生。

卡耐基在课堂上比较喜欢这样一句名言：我愈老愈能感觉到热情的感染力，成功的人和失败的人在能力上差别并不大，但正是由于各方面条件相近，热情就显得尤为重要了。热情的人有信心和勇气去克服困难。

卡耐基在他的备忘录中这样写道："我说热忱，是一种内在的精神本质，它深入到人的内心，任何不是发自内心的热情，那些都是虚伪的表现……只要你充满了对别人的爱，你就会兴奋，你的眼睛，你的大脑，甚至你的灵魂都充满了激情，这种激情可以感染别人，鼓舞别人。

卡耐基是这样说的，也是这样讲授他的课程的。

维利是一家公司的职员，虽然他是个精力充沛的人，却不能让人喜欢他。

为此，维利非常苦恼，所以他来向卡耐基请教。"卡耐基先生，我在演讲中也爱来点小幽默，虽然能引听众发笑，却不能取得很好的效果，我该怎么做呢？"

"问题就在这里"，卡耐基深沉地说，"你应该表现出你的热情，这样你就可以得到好的效果了。如果你做不到这一点，你的那些小笑话只能让人感到你很滑稽。不要再讲你的小笑话了，拿出你的真诚和热情来，你会成功的。真情比技巧更加管用，请记住这一点。"

维利在以后的演讲中果然有了很大的进步和提高。

卡耐基把这件事当作一个很好的例子运用在了他的讲课当中，最后他总结道：

"记得维也纳著名心理学家，阿尔弗雷德·艾德勒写了一本书，书名叫做《哪种生活对你最有意义》。其中有一段话给我的影响很深。请记住这几句话：

不关心别人的人在生活中遇到的困难最大，给别人造成的伤害也最大。正是这类人导致了人类的种种失败。

"你们大概不是很明白其中的道理。举几个例子来看吧。

"西奥多·罗斯福是深受美国人民爱戴的总统。他获得了惊人的声誉。

"即使在家里，他的仆人都很热爱他，他的贴身男仆安德烈向人们讲述了这样一个故事。

“有天,安德烈的妻子问罗斯福总统野鸭是什么样子,因为她一生都没离开过华盛顿,她没机会到野外去看野禽。罗斯福总统耐心地向他描述野鸭的模样和习性。安德烈和他的妻子住在一栋小房子里,离罗斯福总统的住处很近。

“第二天,安德烈房里的电话响了,电话那头传来了老罗斯福的声音,那声音告诉安德烈的妻子,他们的房子外面的大片草地上就有只野鸭。

“安德烈的妻子看见了对面房屋窗户里罗斯福微笑的面容。”

2. 热忱是一团能够温暖他人的火

当你自己的意识因为受到热忱的刺激而剧烈地振动时,这个振动将会自动记录在相关的所有人的意识中,尤其是那些和你有过密切接触的人。

如果你对自己所推销的产品、提供的服务或是发表的演说产生热忱,你的“意识状态”将很明显地被所有听到你说话的人了解,他们可以通过你的语气加以判断。事实上,要使对方相信你,或使对方怀疑你,最主要的是你发表声明时的语气,而不是声明的内容。

为了证实以上这些道理,拿破仑·希尔叙述了自己的亲身经历:有一次,一位推销员来拜访拿破仑·希尔,希望希尔订阅一份《周六晚邮》。他把那份杂志拿到拿破仑·希尔面前,暗示了拿破仑·希尔应该如何回答他的这个问题:

“你不会为了帮助我而订阅《周六晚邮》吧,是不是?”

当然,拿破仑·希尔一口拒绝了。因为,是他使拿破仑·希尔很轻易地就能够予以拒绝的。他的话中没有热忱作后盾,他的脸上充满阴沉及沮丧的神情。他急需从我的订费中赚取他的佣金,这是不容怀疑的。但是他并未说出任何足以打动我的理由,因此,他无法作成这笔交易。

几个星期之后,另一位推销员来见拿破仑·希尔。她一共推销六种杂志,其中一种就是《周六晚邮》,但她的推销方法则大为不同。她看了看他的书桌,发现书桌上摆了几本杂志,然后,她又看看他的书桌,忍不住热心地惊呼:

“哦!我看得出来,你十分喜爱阅读书籍和各种杂志。”

拿破仑·希尔很骄傲地接受了这项“指摘”。当这位女推销员刚走进来时,拿破仑·希尔正在看手中的一份文摘,这时候拿破仑·希尔把稿子放了下来,想要听听她将说些什么。

用短短的一句话,加上一个愉快的笑容,再加上真正热忱的语气,她已经成功地中立了拿破仑·希尔的意识,使拿破仑·希尔准备好要去听她说些什么。她只用了那个短短的句子就完成了最困难的工作,因为在她当初走进书房时,拿破仑·希尔已经下定决心,绝不放下手中的文稿,借以礼貌地向她暗示,拿破仑·希尔很忙,不希望受到打扰。

由于拿破仑·希尔自己也是一个销售术和暗示原则的学习者,所以拿破仑·希尔密切注意,想要看看她下一步的行动是什么。她怀中抱了一大卷杂志,拿破仑·希尔本以为她会把它们展开,开始催促拿破仑·希尔订阅它们,但她并没有这样做。

她走到书架前,取出一本爱默生的论文集。在以后的10分钟内,她不停地谈论爱默生那篇“论报酬”的文章,谈得津津有味,竟然使拿破仑·希尔不再去注意她所携带的那些杂志。不知不觉中,她给了他许多有关爱默生作品的新观念,使拿破仑·希尔获得了宝贵的资料。

然后,她问拿破仑·希尔:“你定期收到的杂志有哪几种?”拿破仑·希尔向她说明之后,她脸上露出了微笑,把她的那卷杂志展开,摊放在拿破仑·希尔面前的书桌上。她一一分析了这些杂志,并且说明拿破仑·希尔为什么应该每一种都要订阅一份。《周六晚邮》可以让人欣赏到最干净的小说;《文学书摘》以摘要的方式把新闻介绍给读者,像拿破仑·希尔这样的大忙人最需要这种方式的服务;《美国杂志》可以向拿破仑·希尔介绍工商界领袖人物的最新生活动态等等。

但拿破仑·希尔并没有像她所想象的那般反应热烈,于是她向他提出了这样一项温和的暗示:

“像你这样有地位的人,一定要消息灵通,知识渊博,如果不是这样子的话,一定会在自己的工作上表现出来。”

她的话确实是真理。她的话既是恭维,又是一种温和的谴责。她使希尔多少觉得有点惭愧,因为她已经调查过希尔所阅读的材料,而那六种她推销的畅销的杂志并不在我的书桌上。

接着,拿破仑·希尔开始“说溜了嘴”,他问她,订阅这六种杂志共要多少钱。她很巧妙地回答说:“多少钱?呀,整个数目还比不上你手中所拿那一张稿纸的稿费呢。”

她又说对了。她怎能如此准确地猜出拿破仑·希尔的稿费收入呢?答案是,她并不是猜的——她早已知道了。她的推销方法的一部分,就是巧妙地引导

拿破仑·希尔把他的工作性质说出来。她走进拿破仑·希尔书房之后不久,他就把手中的稿纸放在桌上,她对此十分有兴趣,因此,便诱导他去谈论这方面的事情。在拿破仑·希尔谈到自己的原稿时,曾经承认说这15张稿纸可以使自己获得250元的收入。

于是,她离开时,便带走了拿破仑·希尔订阅这六种杂志的订单,还有12元订报费。但这并不是她利用巧妙的"暗示"和"热忱"所获得的全部收获。她征得了拿破仑·希尔的同意,又到拿破仑·希尔的办公室去进行推销,结果,她在离开之前,又招揽了拿破仑·希尔的五位职员订阅她的杂志。

在她停留在拿破仑·希尔书房的那段时间,一直不曾让他留下这个印象:拿破仑·希尔订阅她的杂志是在帮她的忙。正好相反,她很自然地使她有了这个感觉:她是在帮助他。这是一种极为巧妙的暗示。

当这位聪明的女推销员一进到拿破仑·希尔的书房,并说出那段开场白之后,拿破仑·希尔就从她身上感受到了那股热忱。而且他深信,她的热忱并不是偶然出现的。她已经训练过自己,知道应该从客户的办公室中,或是从对方的工作或谈话中,找出某些她可以表现出热忱的事物。

卡耐基的影响力使越来越多的人来到他的教室里,听他讲课,学习他的方法,购买他的书籍,同时给他以莫大的荣誉。

一次,卡耐基正在忙于他的课程时,他接到了一张订单。

那个人叫亨利,是个律师,由于天生的羞怯,使他不能尽心尽力地做好工作,所以他向卡耐基求教。

卡耐基在惊奇之余,写了一封热情洋溢的信,给他解决了急待克服的问题。卡耐基的热情鼓舞了那位青年。

事后,卡耐基对他的一个学生说,"人的情感是很微妙的,你的情绪可以感染别人,当你热情满怀地对待别人时,对方的信心也会被调动起来。"

有这样一个例子,有一位名叫塞克斯的推销员,他为马萨诸塞州的詹森公司推销产品。

"他来到一家小商场,他礼貌地同店员打了招呼以后,就与他们闲聊起来。

"在闲聊中,他发现这家商场的条件很不错,推销他的产品比较有把握。

"当他与商场经理交谈时,那位经理明确地告诉他,如果这家商场进了他的货,会造成一定损失的。

"塞克斯做了很大的努力,无论怎样晓之以理,动之以利都不能使那经理改变想法。

"塞克斯很沮丧,他垂头丧气地离开了那家商场,他开车在城里转了几个小时,是后他决定再到那家商场里去一趟,说明一下他的立场。

"当他再一次来到那家商场时,那经理微笑着向他打招呼,并欢迎他回转来,而且主动提出要订一大批货。

"塞克斯惊呆了,他实在不明白到底是什么让那经理改变了主意。

"当塞克斯要离开时,那经理告诉了原因。因为塞克斯是向店员打招呼的少数推销员之一,而大多数的推销员从来不理睬店员。而塞克斯又是唯一离开了商场又回来的,他的热情打动了经理。"

卡耐基在讲授他的课程时,把他课堂上讲的运用到了实际的生活中去。

当卡耐基在布鲁克林艺术与科学学院教授写作课程时,为了能让学生们更好地学到实际的东西,所以他决定邀请一些名作家来讲课。

卡耐基很敬佩一些作家,他们有鲁帕特·休斯、艾达·塔布尔、范布尔、范尼·赫斯特等等。这些作家平时很忙。

在给作家们的邀请信里,卡耐基先称赞了他们的品格和作品,然后用热情洋溢的话语来请求他们的帮助。

当签着200多位学生名字的信件发出以后,卡耐基收到了这些作家的回信,信中说,尽管他们很忙—本来抽不出空来的—最后还是答应了卡耐基的请求。

用同样的方式,卡耐基又说服了罗斯福内阁的财政部长莱斯利·肖、塔夫脱内阁的司法部长乔治·威克沙姆等一些知名人士来学校讲课。

卡耐基用他的实际行动教给了他的学生一个道理:真挚的热情是最能打动人的。

卡耐基对他的学生说:"这使我记起一个故事。欧战结束时,德国皇帝威廉二世成为了世界上人们最瞧不起的人,当他仓皇逃往荷兰时,他听说他的国家里上百万的人一致同意要把他抓回去处以绞刑。这个消息使他又害怕又愤怒。

"一个小男孩,一天,写了一封信给威廉二世,信中说,不论别人怎么说,皇帝仍是他最热爱的人。信中的友善之心和敬仰之意把这位过去的最高统治者感动得热泪盈眶。

"后来,威廉二世接见了这个小男孩,他的母亲也来了,威廉二世娶了小男孩寡居的母亲。"

卡耐基继续道:“这个故事的真假尚且不去说它,它告诉我们:你热爱别人才会得到别人的热爱。

“为了做到这一点,我一直在努力。

“我一直坚持弄清楚朋友的生日,当朋友同我聊天时,我就想方设法地打听他的生日。有时,我会不经意地问:‘你的生日是3月12号吧。’他会很自然地反驳‘不,4月20号’就这样,我就马上记下来,当朋友生日那天,我不动声色地献上一份生日礼物。可以想见,他的反应会有多么强烈,他会喜出望外的。

“如果你想交朋友,那么你满腔热情地与人打招呼,别人也会以热情相报的”。

许多公司训练他们的话务员用关心和热情的音调和人打电话,使打电话的人觉得公司是很关心他们的。当他接电话时,你也一定要记住这一点。

接着,卡耐基讲了一个例子:

也许你知道有这么一个叫瑟斯顿的人,他是魔术界的明星。

40年来,他的足迹遍布了全世界,一次又一次的精彩表演迷住了成千上万的观众,有6000万人看过他的表演。

有人猜想,瑟斯顿一定是个了不起的人物,他一定有着某种过人的能力。

其实,瑟斯顿只是一个普普通通的人而已。他小时候由于家境困难,离家出走成为流浪儿,经过长期的奋斗,他才开始迈向他人生的平坦大道。

他掌握了魔术方面特别的能力了吗?他有什么秘诀吗?

如果说有秘诀的话,他的秘诀是—用他自己的话说—我热爱我的观众。他从来都把他的观众当成他心目中的上帝。

3. 热忱是一块能够吸引他人的磁铁石

热忱的人,是随时准备投入工作的人。热忱的人,是笑口常开的人。以微笑赢得他人,以热忱吸引他人,这是拿破仑·希尔成功创富的奥妙之一。

青年作家柯云路谈过以一个微笑收获千百万个微笑的故事,说明了热忱的魅力。

“有一位海外华侨来我这里作客,老先生生意做得非常好。他来中国只是想研究一个问题,就是为中国的文化事业花一点钱。他带着这个问题来找我,问我把钱花在哪里?那天他讲了一句话,说一辈子做生意有一个收获,这个收获与柯老师书里面的精神是一样的。

他说,在这个世界上我给别人一个什么表情,别人就回报我一个什么表情。我给对方一个怨恨的表情,对方回报我一怨恨的表情;我给对方一个善良的微笑,对方回报我一个善良的微笑。

他继续说,我的经验就是,当你把一个微笑面对千百个人的时候,千百个人回报你的是千百个微笑,这样,你的人生就成功了。”

一个人能够面带微笑对待人生,有三个好处。

第一个好处,微笑自然而然地调整了你的身体。

脸一微笑,全身放松,我们全身都会微笑。

请用你的胸口、胃部微笑,当你胃疼的时候,你让胃部微笑一下,胃部放松,疼痛缓解。全身包括四肢都会微笑。微笑在生理上有放松、通畅的作用。

第二个好处,微笑在生理放松的同时,还能使心理上得到放松。

人们学习有压力,任务很重,以后要做很多事业。作家柯云路在长篇小说《新星》之后的短短几年里,又写了几十部书,写了一千多万字,还拍了电视片,做文化。应该说他做的事比较多,但是并没有感到特别的累,更没有生病,这得益于他的自我放松,用微笑的表情对待人生。

面带微笑的第三个好处,就是前面那位老先生讲的,一个人在日常生活中善于用微笑来对待周边世界和周边人物,他会得到更多的机会。

大家想一想,就是去买东西,如果看见柜台上站着的售货员一脸的坏表情,你购买的欲望都要下降一半。你见到他喜气洋洋地、乐乐呵呵地跟你说话,你购买的欲望又增加百分之五十。做小生意尚且讲究这样,古人讲“和气生财”嘛。做整个人生的大生意,当你善于用微笑来对待生活的时候,无疑多了很多人缘,多了很多机会,多了很多理解,少了很多坎坷、矛盾和障碍。

因此,建议大家放松,减少脑力劳动过程中的额外疲劳。我们的疲劳在很大程度上是由额外的支出造成的,额外的紧张,额外的负担。

二、热忱是一种能够征服世界的力量

1. 热忱能够化干戈为玉帛

热忱是人类意识的主流,能够促使一个人把知识付诸行动。

对一个有志于创富的人来说,热忱就如同水对鱼那般是不可缺少的。

所有成功的创富者都了解热忱的心理,并以各种方式来应用这种心理,以协助其手下的人员达成更多的交易。

以销售为例来说,几乎所有的销售机构皆定期

举行检讨会，目的在于鼓舞所有销售人员的士气，并经由群众心理学的原则，把工作的热忱灌注到这些销售人员的心中。

这种销售检讨会也许应该正确称之为“复活”会议，因为它们的目的就是恢复销售人员的兴趣，引起他们的热忱，使这些人员带着新的野心与精力，重新踏上战场，参加新的销售大战。

休斯·查姆斯在担任“国家收银机公司”销售经理期间，曾面临了一种最为尴尬的情况，很可能因此使他及手下的数千名销售员一起被“炒鱿鱼”。

该公司的财政发生了困难。这件事被在外头负责推销的销售人员知道了，并因此失去了工作热忱。销售量开始下跌，到后来，情况极为严重，销售部门不得不召集全体销售员开一次大会，在全美各地的销售员皆被召去参加这次会议。

查姆斯先生主持了这次会议。

首先，他请手下最佳的几位销售员站起来，要他们说明销售量为何会下跌。这些推销员在被唤到名字后，一一站起来，每个人都有一段最令人震惊的悲惨故事要向大家倾诉：商业不景气、资金缺少、人们都希望等到总统大选揭晓之后再买东西等等。当第五个销售员开始列举使他无法达到平常销售配额的种种困难情况时，查姆斯先生突然跳到一张桌子上，高举双手，要求大家肃静，然后，他说道：“停止，我命令大会暂停10分钟，让我把我的皮鞋擦亮。”

然后，他命令坐在附近的一名黑人小工友把他的擦鞋工具箱拿来，并要这名工友替他把鞋擦亮，而他就站在桌上不动。

在场的销售员都吓呆了。他们有些人以为查姆斯先生突然发疯了。他们之中开始彼此窃窃私语。在这同时，那位黑人小工友先擦亮他的一只鞋子，然后又擦另一只鞋子，他不慌不忙地擦着，表现出第一流的擦鞋技巧。

皮鞋擦完之后，查姆斯先生给了那位小工友一毛钱，然后开始发表他的演说。

“我希望你们每个人，”他说，“好好看看这个黑人小工友。他拥有在我们的整个工厂及办公室内擦皮鞋的特权。他的前任是位白人小男孩，年纪比他大得多，尽管公司每周补贴他5元的薪水，而且工厂里有数千名员工，但他仍然无法从这个公司赚取足以维护他生活的费用。

“这位黑人小男孩不仅可以赚到相当不错的收入，既不需要公司补贴薪水，每周还可存下一点钱来，而他和他前任的工作环境完全相同，也在同一家工厂内，工作的对象也完全相同。

“我现在问你们一个问题，那个白人小男孩拉不到更多的生意，是谁的错？是他的错，还是他的顾客的错？”

那些销售员不约而同大声回答说：

“当然了，是那个小男孩的错。”

“正是如此。”查姆斯回答说：“现在我要告诉你们，你们现在推销收银机和一年前的情况完全相同：同样的地区、同样的对象、以及同样的商业条件。但是，你们的销售成绩却比不上一年前。这是谁的错？是你们的错？还是顾客的？”

同样又传来如雷般的回答：

“当然，是我们的错。”

“我很高兴，你们能坦率承认你们的错。”查姆斯继续说，“我现在要告诉你们，你们的错误在于，你们听到了有关本公司财务发生困难的谣言，这影响了你们的工作热忱，因此，你们就不像以前那般努力了。只要你们回到自己的销售地区，并保证在以后30天内，每人卖出5台收银机，那么，本公司就不会再发生什么财务危机了，以后再卖出的，都是净赚的。你们愿意这样做吗？”

大家都说愿意，后来果然办到了。

这个事件记录在“国家收银机”公司的历史上，名称就叫《休斯·查姆斯的百万美元擦鞋》；因为这件事扭转了该公司的逆境，价值100万美元。

热忱是永不失败的，懂得如何使派出的销售人员充满工作热忱的销售经理，必然会有所收获，更重要的是，他这样做可以增加他手下每位销售人员的赚钱能力。因此，他自己的热忱不仅为自己带来好处，也可能造福另外的几百个人。

2. 热忱能填平等级的壕沟

上级与下级地位不同，在等级观念的影响下，二者容易产生隔阂和对立。在这种情况下，热忱和热情能够起到巨大的化解作用。

上级领导在工作中，难免会与下级产生摩擦和矛盾，或者是因为工作问题，或者是因为对某事的看法不一，等等。总之，有许多导致产生矛盾的因素，往往导致上下级之间个人关系的紧张，轻则产生怨气，重则引发对立。因此，上级在工作中，既要坚持原则，敢于批评，又要讲究方法，善于消除和化解下属的对立情绪。团结群众，调动大家积极性，共同搞好工作。在这方面，主要是“热忱”二字，就是要从关心下属，顾全大局出发来做好下属的工作，把热忱落实在行动上。

某厂一名厂长，素以严格管理著称，凡是部属有了过错，他总是不留情面地批评指正。奇怪的是，被批评的同志对这位“黑脸老包”式的领导不但没有半点怨气，反而颇为称赞佩服，他和下属的关系也较和谐。何以如此？这位厂长在介绍经验时，说出了一句耐人寻味的话：“对犯有过错的同志，要拍一巴掌揉三揉。”

拍一巴掌揉三揉”是包含着一定的哲学道理的，它要求我们领导干部要有深厚的情感。教之愈严，爱之愈深，要把严格管理与耐心说服很好地辩证统一起来。

当下属产生对立情绪时，上级一定要主动去搞好团结，即使暂时不被理解，被下属埋怨，也要硬着头皮去做工作。只要怀着对同志一颗真挚的爱心，胸装大局，就一定能取得成功。如果上级缺乏热情、心胸狭窄，遇到下级的不合作行为，不是主动地协调关系，团结对方，而是想方设法“收拾”下级，出难题，找难堪，使一些原本可以及时消弥化解的矛盾尖锐化，不仅影响了干群关系，也影响到领导工作的开展。俗话讲：“宰相肚里能撑船，将军额头能跑马。”作为一名上级领导，只要充满热忱、胸怀宽广、气魄大度，容人、容事，善于团结那些对自己有意见的下属，这样就一定能够调动下属积极性，保证领导活动的顺利进行。

有一家工厂，厂址在远离市区60多公里的山脚下。但是，这里的职工都很安心，是什么原因呢？原来，这家厂领导根据职工远离市区这一特点，关心职工的切身利益，想方设法解决职工生活上的实际困难，创造了一个山区超过市区的生活小环境，稳定了职工的思想。

他们在认真调查研究的基础上，提出了解决职工实际困难的具体内容，并把它列入工厂的发展计划之内，三年多的时间，为职工办了二十几件实事，其中包括职工反映最强烈的是“孩子、房子、菜篮子。”

全厂几千名职工中，中青年职工占70%多。中青年职工最关心的是孩子的教育问题。教育的主要问题是因为厂区远离市区，幼儿园和学校的教育质量低，学生到市区上学又不方便。这对于只有一个孩子，而且又“望子成龙”的父母亲来说，确实是一块心病，厂领导抓住这一问题办了三件事：一是在本厂先后选了50多名年纪轻、素质好、文化高的女工，花钱送幼师学校培养，毕业后换下了文化低、素质差的“老太太”保育员，改造了园舍，增添了教具；二是在聘请市内重点学校教师兼职任教的同时，又从师范学院毕业生中和市区退休的老教师中重金招聘20多名教师；三是对考入市区高中的学生解决住宿费，每周派班车接送。三件实事解决了职工对子女的后顾之忧。

职工反映强烈的第二件事就是解决职工住房问题。由于历史上欠帐太多，新结婚的职工没有住房，老职工住房拥挤。厂里决定每年挤出300万元，作为建房基金，较好地解决了职工住房问题。

职工反映强烈的第三件事是解决职工菜篮子问题。原来职工买菜要走出厂区，十分不方便。厂领导投资10万多元，在厂内建厂两个自由市场，把个体户引进厂区卖菜，方便了职工生活。

厂里还投资修建了厂区公园，安装了闭路电视，办起卡拉OK厅等。这些关心职工切身利益的好事，起到了拴心留人的作用，调动了职工的积极性，促进了生产的发展。

解决困难，关心下属的切身利益，这既是领导者的职责，也是领导者的感情投资，它会使下属感受到领导的热情，又进一步促进了单位的思想稳定，从而焕发出工作热情。

3. 热忱的作用胜过才干

被称作“经营之神”的松下幸之助十分重视热忱的作用。他常说：热忱胜过才干。

松下认为：任何一件工作的负责人，必须有比别人更大的工作热忱。因为有热忱，才能接纳部属的提案，只要部属对业务提出问题，就会很高兴。“嗯，我没有注意到的事，他竟然注意到了。”心里会觉得很高兴，因为注意到了细微的问题，才能把工作做得更好。

如果没有热忱，听到部属的报告，反觉得“哼，神气什么？”这么一来，不但你自己，连你的部属也会满心不高兴，“算了，得过且过就好了。”除非特别有责任感的，一般人都会马虎了事。我们都是凡人，并不特殊，我自己也很平凡，只有一点可以令我骄傲，因为我是站在发展的立场上，希望松下电器能为社会服务，热忱地为顾客提供生活上有用的产品，所以发展公司是我的责任。这种热忱，实际上也在帮助他人努力进步。

责任感强烈的人越多，公司就越有发展可能。我希望松下公司的干部，都是有责任感的人。不论你有多高的才能，多大的知识，如果缺乏“热忱”，那就等于是纸上谈兵，一事无成。可是如果智能稍差，才能平庸，但是却认真奋斗、满腹热忱，所谓“勤能补拙”，

一定能产生很好的绩效。纵使没有绩效，也能推动大家，群起合作，把任务完成。我相信各位同仁，都能够坚守岗位，努力奋发，做得比我更好。我虽然不说，大家心里都明白，不过我不厌其烦地说这些话，是希望大家能互相激励，以便加强分层负责的绩效。

松下的谈话使松下公司的员工协作一致，共同努力，终于使公司蓬勃发展。

每个富豪的产生，必是热忱的产物

(1)热忱，使一家小公司兴旺发达。美国的凯姆朗公司是一家很小的服务性公司。它的业务只不过是为住宅的草坪施肥、喷药而已。但它的经营思想、管理方针却十分独特，吸引了大批学者去研究它。很多人对它的经营思想和管理方法推崇备至，称它是唯一真正以“热忱的精神”经营企业的公司。所谓“热忱的精神”，即对顾客服务要尽心尽力，对自己的员工要倍加关心爱护。在一般的企业里，管理者往往只注意其中的某一方面，而忽略了另一方面，但在凯姆朗公司，这两方面都得到完美的贯彻实施。正是这种“不合常规”，强调“热忱的精神”的经营思想和方式，使公司的发展取得了意想不到的效果。凯姆朗公司1969年开业时只有5名职工，两辆汽车，到了1985年，已拥有5000名职工，营业额高达3亿美元。

公司的发展归功于公司的创始人杜克，正是他创造了“不合常规”，以“热忱的精神”经营企业的方法，并把它一直坚持下来，使公司取得突破性进展。

杜克的经历很平凡，但在平凡的经历中也还有一些传奇性的东西。1949年，杜克为了养活父母、妻子和三个孩子，被迫停止了大学学业，回到家里的小农场劳动。在此后的10年里，全家人生活在饥一顿，饱一顿的困境中。60年代初，杜克买下了一个小规模的草皮农场。全家无论男女老幼都参加劳动，生活总算有一点好转。在这些困顿的年代里，杜克饱经风霜体会了人间的几多酸甜苦辣，也正是由于这一段痛苦的经历，使他产生了一种爱心，并在后来的经营中把它发挥得尽量完美。

在困顿的年代里，杜克没有忘记奋斗，他不甘心于现实。1968年，杜克终于下定决心卖掉了农场，他用这笔资金和从亲朋好友那儿借来的4万美元成立了凯姆朗公司。起初，公司的员工只有5人，这其中包括他那70高龄的老父亲。

凯姆朗公司成立后，由于员工少，人手不足，杜克经常一大早就开车出门，为用户护养草坪，修剪树枝，直到天黑才能回家。他这样一干就是好几年，这几年的劳累生活也成为他爱心的源泉的一部分。他深深地体会到了工作的艰苦，因而在他当上主管不再劳动以后，他能以自己的亲身感受去体会员工们的心，关心他们，爱护他们。

由于凯姆朗公司服务诚恳、忠实，很快受到了广大顾客的信任，凯姆朗公司也由此和广大顾客建立了一种亲密关系。顾客们常常在上班、外出时让公司为草坪喷药和施肥。喷的药挥发性很强，一小时后就不留任何痕迹。顾客回来后，根据门上留下的纸条来判断凯姆朗公司的人是否服务过，纸条上写着：“药液未干前，请不要在草坪上坐卧。”就是这一句不起眼的话竟打动了千千万万个顾客的心，使他们倍受感动。信任感也随之而出，因此许多顾客都和凯姆朗公司订立长期合同，让其长期为他们服务。

凯姆朗公司的员工都是独自外出工作，工作中难免出错，但员工们的责任心都非常强，出了错，都能自觉赔偿，分毫不差。因为大家都知道，这关系到公司的声誉，必须认真去做。员工们高度的责任心为公司赢得了很高的声誉。

凯姆朗公司工人的这种高度责任心，其它同行都认为是“神话”，因为除了凯姆朗公司，没有一家企业做得到。别家公司去施肥、喷药时，主人必须在场才算数。对凯姆朗公司的这种做法，有一位应约来参与公司管理的经营专家很不以为然，便想加以纠正。这位专家提出，应与顾客签订服务合同。杜克问为什么？专家说：“假如有人不付钱，根据合同可以告他。”杜克十分惊讶：“哪有告自己顾客的，这世界上99%的人都会付钱，另1%的人不付钱，告他们也没用，以后不为他服务就是了。”

凯姆朗公司的工人之所以具有这种“神话”般的高度责任心，之所以全力维护公司的荣誉，是由于凯姆朗公司用“热忱的精神”对待自己的员工，使每位员工都感到公司就是自己的“家”，他们就是公司的“主人”。

杜克的父亲传给公司的信条是：“我们的人第一，顾客第二，这样做，一切都会顺利。”杜克对这一信条非常赞同，在他的工作中始终坚持它。他不仅要求员工们对用户要尽心尽力提供服务，而且时和工人们在一起，和他们谈心，解决他们的困难，有时也让工人们参与管理和决策。他尽力营造一个环境，使员工们在公司里就如同在家中一样，只有亲情、友情，而没有上下级那种严肃。工人们对杜克非常尊敬，他们把公司作为自己的“家”，全心全意地为公司、为顾客服务，在凯姆朗公司，喷药、施肥的工人被称为“草坪养护专家”，受到企业管理层的尊重。

公司的最高领导杜克对工人的关心是出于内心的感情，而不是装腔作势，或沽名钓誉。一次杜克提出购买莱尼湖畔的废船坞，把它改建为公司职工的免费度假村。公司高级财务管理人员费了九牛二虎之力，才说服了杜克放弃了这项超过公司能力的计划。但是，杜克关心自己员工的热情并没有停止，不久，他又想在佛罗里达的沙滩上修建公司的职工度假村，但这项计划的开支也大大超过了公司的能力，高级财务管理人员不得不再次劝阻他。杜克并不是不知道公司的财力，他明白，这些超过承受能力的计划的结果将会是什么，但为了让他那些辛勤劳动的职工们过上好的生活，他可以抛开这一切。

后来，杜克瞒着公司的财务人员，买下了一条豪华游轮，让职工度假。又包租了一架大型客机，让工人去华盛顿旅游。这一切耗费了公司的大量资金，但村克却对此毫不在乎，他的心中只有他的员工，他的目标就是与他们有福同享。事后，一位负责财务的副总裁说："杜克要我签字时，根本不知道我是否付得起这笔钱！可是当我想到那些从来未坐过飞机的工人上飞机时的表情后，我再也无话可说。"

凯姆朗公司提升中层管理人员时，同样"不合常规"，根本不理睬管理教科书上的条条。只要工作努力，任何人都可以得到提升。杜克对人才特别重视及珍爱，他绝不会错过任何一个提拔有才能者的机会。他常常从董事长办公室"失踪"，跑到草坪上和工人们谈话，了解他们的想法和需要，向他们征求意见，然后跑回办公室，把工人的反映就成逐条下达的指示，布置下去。

"热忱的精神"就是关心下属，关心顾客，让你的热心与爱心去感化你的下属，你的顾客，人们就会对你刮目相看，把你推上成功。杜克深深体会到这种"热忱"的力量，所得到的回报是巨大的成功。人与人之间是相互联系的，在处理每个问题时，请记住这一条：把自己放在别人的位置来考虑问题。

（2）微笑服务使希尔顿获得成功。旅馆大王康拉德·希尔顿就是善于利用微笑来获得成功的曲型。

希尔顿独霸"皇后、皇帝"两座大饭店，当之无愧地享用了美国"旅馆大王"的称号。

美国"旅馆大王"希尔顿于1919年把父亲留给他的12000美元连同自己挣来的几千元投资出去，开始了他雄心勃勃的经营旅馆生涯。当他的资产从1500美元奇迹般地增值到几千万美元的时候，他欣喜而自豪地把这一成就告诉母亲，想不到，母亲却淡然地说："依我看，你跟以前根本没有什么两样……事实上你必须把握比5100万美元更值钱的东西：除了对顾客诚实之外，还要想办法使来希尔顿旅馆的人住过了还想再来住，你要想出这样一种简单、容易、不花本钱而行之久远的办法去吸引顾客。这样你的旅馆才有前途。"

母亲的忠告使希尔顿陷入迷惘：究竟什么办法才具备母亲指出的"简单、容易、不花本钱而行之久远"这四大条件呢？他冥思苦想，不得其解。于是他逛商店、串旅店，以自己作为一个顾客的亲身感受，得出了准确的答案："微笑服务。"只有它才实实在在地同时具备母亲提出的四大条件。

从此，希尔顿实行了微笑服务这一独创的经营策略。每天他对服务员的第一句话是"你对顾客微笑了没有？"他要求每个员工不论如何辛苦，都要对顾客投以微笑，即使在旅店业务受到经济萧条的严重影响的时候，他也经常提醒职工记住："万万不可把我们的心里的愁云摆在脸上，无论旅馆本身遭受的困难如何，希尔顿旅馆服务员脸上的微笑永远是属于旅客的阳光。"因此，经济危机中纷纷倒闭后幸存的20%旅馆中，只有希尔顿旅馆服务员的脸上带着微笑。结果，经济萧条刚过，希尔顿旅馆就率先进入新的繁荣时期，跨入了黄金时代。

美国《商业周刊》主编卢·扬大谈到企业管理中顾客问题时说："大概最重要、最基本的经营管理原则乃是接近顾客，同顾客保持接触，从而满足他们今天的需要并预见他们明天的愿望。可是现在普遍忽视了这个基本前提。"美国的许多学者也通过对美国许多优秀公司的研究，总结这样一句格言：优秀公司确实非常接近他们的顾客。企业如何可能接近顾客，微笑服务是法宝。

一个商店、旅馆如果缺乏美好的微笑，就如同花园失去了和煦的春风和明媚的阳光。从事服务行业的经理们，不妨效仿一下希尔顿旅馆的做法，或许，这会使你的事业飞黄腾达。

三、创富者，应做一个充满热忱的人

1. 热忱是实现梦想的魅力

你有了一个目标，一个你所信奉的目标，当你努力工作去实现它时，你就会感到精神振奋，满怀成功的希望，这时你就拥有了热情，心情也愉快起来，对前途充满了信心。

多丽·帕顿小姐的生活为我们提供了一个例证。使你懂得如何利用热忱促使自己行动—促使你迈向自己的目标—促使你努力奋进，直到成为你生

活的总统。

多丽·帕顿出生在田纳西州赛维县一个只有两间房的木棚里,她在十二个孩子中排行第四。全家靠她父亲在一小块山地上辛勤劳作来勉强糊口。多丽·帕顿生来并不比别人强。她在早年过着山里人最贫穷的生活,木棚为家,洗涮操劳,困苦不堪。然而,多丽赋予了自己某种特别的东西,她不愿成为拖儿带女的山里妇人。多丽赋予了自己对生活的热情。

她从孩提时代开始学习歌唱,五岁就能谱出歌词,她母亲替她写下来。七岁时,多丽·帕顿用旧乐器的残件制作了自己的吉它。第二年,一位叔叔送给她一把真正的吉它。她一直坚持练唱。

上高中了,她没有什么漂亮衣服,但她有了自己的梦想,她有热情。她的一个妹妹后来回忆说:"多丽向别人讲自己的梦想,一点也不害羞。在我们生活的山区,没有一个人这样想过,孩子们当然会笑话她。"

你知道,多丽·帕顿后来一辈子都在歌唱。她成了第一位唱片销售百万以上的明星。她的热忱永无停息。

我并不是说你应该一天笑到晚,也不是说你应该对周围的一切感到满意。那不是热情,那只是盲目乐观的好心人,闹腾不了几天。

相反,你的总统内阁成员中所需要的热情更多地是一种思考和追求的方式,它这样劝慰人们:"生活是美好的,通往成功的路总是有的。"

当你拥有热情时,你看到的不是事物的反面,而是它的正面。你会发现每个人、每一件事都有其闪光之处。

真正的热情意味着你相信你所干的一切是有目的的。你坚信不疑地去实现你的目的,你有火一样燃烧的愿望,它驱使你去达到你的目标,直到你如愿以偿。

说到热情,笔者想起了一个美国人,卡罗尔·钱宁。她是一位歌唱家、演员、明星。她上四年级时满怀热情。一次,她被叫到同学面前讲话,但她不知说什么好,于是就模仿了一位学校里老幼皆知的人。

"孩子们都笑了",卡罗尔·钱宁后来回忆道:"我当时想,'天啊,我觉得好笑的事,人家也都觉得好笑。我觉得滑稽的事,别人也觉得滑稽。'这是我有过的最美妙的体验,"从那时起,卡罗尔·钱宁就有了一个目标。"我将流血,我将死去,我将蹒跚前进,我一定要为再上舞台有所作为。"她对天发誓。

卡罗尔·钱宁几年以前就曾以音乐剧《你好,多丽》而获得了成功。最近她又在全国巡回演出"多丽"。卡罗尔再一次认识到,只要你对事业充满了热情,你就能成功。她重演的《你好,多丽》每到一处,其观众人数常常打破记录。"你必须对你所干的事有丰富多彩的感情",卡罗尔说。

你也能成功,只要你对你的目标有丰富多彩的感情,你也能够充满热情。

热情就意味着:

你去发现需要干些什么,如何去干,而不是去寻找逃避不干的借口。

你去发现你又学到了什么,还有哪些要学。

你以愉快的心情去做生活中的小事。度假、过节、买一辆新车,那都是令人高兴的事,热情的人每天都能在他情愿效力的事情中找到乐趣。

你渴望的是活生生的今朝明日。你应该心平气和地处事接物,不苛求于人,并觉得帮助他人是一种需要、一种快乐。

但是所有这些态度都不是热情中的最好之处,热情中的精华部分是:当你充满了热情时,你会更容易战胜"我不行"、"没指望"这些敌人。

当你想打退堂鼓时,热忱促你前进,当怀疑、忧疑和畏惧出现在你脑中时,热情会使它们变得无影无踪。

你能做自己想做的事,对热情坚定不移的信念使人们感到,它比任何一种消极力量,比你的任何敌人都要强大。

一个热忱的人知道他不能万事如意,知道有时候他的梦想似乎永远也无法实现。但是他能为自己加油鼓劲,他会把要干的事情深思熟虑,然后再拼命工作,同时与以前相比,他会有更好的感觉。

有一个窍门,当我们的热情消退时我用它重振旗鼓,我认为,这个世界上那些事业有为、达到了目标的人,他们都是白手起家,但是最后都成为大人物。

想到了多丽·帕顿,是她走出贫苦的山区,用歌声打动了千百万人的心。

想起了一位被广为传说的美国推销员,他名叫鲍勃·佩琴,在加利福尼亚经营房地产,他没有念完高中,但他靠推销房地产每月能挣好几百美元,尽管他是个盲人!

还想到一位名叫布雷滋·沃尔克的人。他靠著写有关热带鱼的书过着舒适的生活。大概他是这个国家对热带鱼知道得最多的人。十九岁时他患了脊髓灰质炎,一直到现在,他只能平躺在床上,借助一个机械装置来呼吸。他写作也得依靠特殊装置,用他

全身唯一能够控制的部分—他的舌头—来进行。

还想到詹姆斯·本森·欧文。在一次飞机失事中,他摔断了双腿,摔碎了颚部,大脑损伤使他失去了记忆。经过两年的治疗康复,他恢复了记忆。他又回到飞机驾驶舱,并申请担任飞行员,但遭到拒绝。一连四次,他的申请都被回绝。但是,欧文对此依然满腔热忱,他又一次递交申请,终于被批准,他后来成为第八个登上月球的人。

没有人能够阻止一个知道自己将欲何行的人,没有人能够阻止一个打不垮的人。如果你把热忱作为你的总统内阁的一个成员,那么你也是打不垮的。

让你的生活充满热忱吧,让你的热忱发挥作用吧,让你的热忱洋溢于你今天的生活,让你的热忱帮助你成为你生活的总统。

2. 以热忱对付难解的问题

热忱能够调动一个人潜在的能力,解决在通常人们看来难以解决的问题。

当你面对着需要解决的一个难题时,不管这个难题如何错综复杂,只要你充满着热忱,你就能有效地应用下面的公式去对付难题。

(1)热情地对你自己说:“那很好!”

(2)向你自己提出几个特殊的问题,例如:“那个东西有什么益处?”等等。

(3)不断寻找这些问题的答案,直到找到了至少一种能起作用的答案。

现在,广泛地说来,你将遇到三种问题:

(1)个人问题—情绪问题、经济问题、心理问题、道德问题、健康问题。

(2)家庭问题。

(3)事业或职业问题。

由于个人问题是最直接的、最普通的问题,我们很乐意告诉你有一个人所遇到的这样的问题。他曾遭遇人所能经历到的几个最严重的问题。当你阅读这个故事时,你可以看到他是怎样把积极的心态应用到解决每一个难题上,直到取得了最后的胜利。

以热忱对付困难和苦难,甚至可以使浪子回头,使囚徒成为富人。

有一个人出身贫寒,他在读小学时,曾在西雅图滨水区靠卖报和擦皮鞋来接济家庭。后来,他成了阿拉斯加一艘货船的船工。17 岁时,他于高中毕业后就离开了家,加入了流动工人大军中。

他的同伴都是些倔强的人。他赌博,同下等人—所谓“边缘人物”—混在一起。军事冒险者、逃亡者、走私犯、盗窃犯等等一类人都成了他的同伴。他参加了墨西哥潘穹·维拉的武力组织。“你不接近那些人,你就不会参与那些非法活动,”查理·华德说,“我的错误就是同这些不良的伙伴搞在一起。我的主要罪恶就是同坏人纠缠在一起。”

他时常在赌博中赢得大量的钱,然后又输得精光。最后,他因走私麻醉药物而被捕,受到审判并被判了刑。

查理·华德进入莱文沃斯监狱时是 34 岁。以前他从未入过狱,尽管他的伙伴很糟。他遭受到磨难。他声言任何监狱都无法牢牢地关住他。他寻找机会越狱。

但此时发生了一个转变,使查理把消极的态度改变为积极的态度。在他的内心中,有某种东西嘱咐他:要停止敌对行动,变成这所监狱中最好的囚犯。从那一瞬间起,他整个的生命浪潮都流向对他最有利的方向。查理·华德的思想从消极到积极的转变,使他开始掌握自己的命运了。

他改变了好斗的性格,也不再憎恨给他判刑的法官。他决心避免将来重又犯下这种罪恶。他环视四周,寻找各种方法,以便他在狱中尽可能地过得愉快些。

首先,他向自己提出了几个问题,并在书中找到这些问题的答案。此后,直到他在 73 岁浙世的日子,每天他都要读书,求索激励、指导和帮助。

他的行为由于态度的转变而有所不同,因而博取了狱吏的好感。一天,一个刑事书记告诉他:一个原先在电力厂工作的受优待的囚犯将要获释。查理·华德对电懂得不多,但监狱图书馆藏有关于电的书籍,他就借阅了一些。在那位懂得电学的囚犯的帮助下,查理掌握了这门知识。

不久,查理申请在狱中工作,他的举止态度和言谈语调都给副监狱长留下了深刻的印象,从中可以看出热忱所带来的热切和诚恳。他得到了工作。

查理·华德继续用满腔的热忱从事学习和工作,他成了监狱电力厂的主管人,领导着 150 个人,他鼓励他们每一个人把自己的境遇改进到最佳的地步。

美国中北部明尼苏达州首府圣保罗市“布朗比基罗公司”经理比基罗因被控犯了逃税罪,进入了莱文沃斯监狱。查理·华德对他很友好,实际上,查理已越出了自己的处世范围,他激励比基罗设法适应自己的环境。比基罗先生十分器重查理的友谊和帮助,他在刑期行将届满时,告诉查理:“你对我十分亲切。你出狱时,请到圣保罗市来。我们将给你安排工

作。”

查理获释出狱后，就来到了圣保罗市。比基罗先生如约给查理安排了工作，周薪为25美元。查理在两个月之内就成了工头。一年后，他成了一个主管。最后，查理当了副会长和总经理。比基罗先生逝世时，查理成了公司的董事长。他担任这个职务直到逝世为止。

在查理的管理下，布朗比基罗公司每年销售额由不足300万美元上升到5000万美元以上，成了同类公司中的最大的公司。

查理由于怀有满腔的热忱，极愿帮助那些不幸的人。这样，他本人就得到了平静的心情、幸福、热爱和人生中有价值的东西。根据总统的命令，他恢复了公民的权利，这是用以表彰他那模范性的生活。那些认识他的人对他极为崇敬，他们自身也受到了鼓舞，努力去帮助别人。

也许他的最不平常和最值得表扬的事迹就是雇用了500多位来自监狱的男女。他们在他严格而明了的指导和鼓励之下，继续在复兴的大道上前进。他决不忘记他曾经也是一个犯人，他戴着一个手镯，上有一个标签，刻有他在监狱时用的编号，作为一个标记。

查理·华德曾经被判刑入狱。那很好！为什么？如果华德继续往原来的方向奔去，谁知道他会变成什么人啊。他在狱中学会了用积极的心态去解决他的个人问题，终于把他的世界改造成为适合生活的更好的世界。他变成了更有益、更善良的人。

幸而并非每一个人都面临着像查理·华德所面临的那样严峻的问题。但是在查理的故事中，除去他把消极的态度改变为积极的态度这个事实之外，还有一个教训。你可回忆起查理自己所说的：“我的最大错误是同不良的伙伴厮混在一起。”消极的态度往往有传染性，而不良的习惯也有传染性。让我们每一个人都关怀自己的伙伴，帮助他们尽可能达到人生的最高水平。而且，你所能给予孩子们的最大服务之一就是帮助他们去选择良师益友。

3．没有热忱你就不会取得成功

热忱可以使人成功，使人解决似乎难以解决的难题；同理，没有热忱就不会成功，很多活生生的例子就说明了这一点。

“十分钱连锁商店”的创办人查尔斯·华尔渥滋也说过：“只有对工作毫无热忱的人才会到处碰壁。”查尔斯·史考伯则说：“对任何事都没有热忱的人，做任何事都不会成功。”

当然，这是不能一概而论的，譬如一个对音乐毫无才气的人，不论如何热忱和努力，都不可能变成一位音乐界的名家。但凡是具有必需的才气，有着可能实现的目标，并且具有极大热忱的人，做任何事都会有所收获，不论物质上或精神上都是一样。

即使需要高度技术的专业工作，也需要这种热忱。爱德华·亚皮尔顿，是一位伟大的物理学家，曾协助发明了雷达和无线电报，也获得了诺贝尔奖。时代杂志引用过他一句具有启发性的话：“我认为，一个人想在科学研究上有所成就，热忱的态度远比专门知识来得重要。”

这句话如果出自普通人之口，可能会被认为是外行话，但出自亚皮尔顿这种权威性的人物，意义就很深长了。如果在科学的研究上热忱都那么重要，那么对普通的职员来说，岂不是占有更重要的地位吗？

关于这点，我们可以引用著名的人寿保险推销员法兰克·派特的一些话加以说明。

以下是派特在他的著作中所列出的一些经验之谈：

“当时是1907年，我刚转入职业棒球界不久，遭到有生以来最大的打击，因为我被开除了。我的动作无力，因此球队的经理有意要我走人。他对我说：‘你这样慢吞吞的，哪象是在球场混了20年。法兰克，离开这里之后，无论你到哪里做任何事，若不提起精神来，你将永远不会有出路。’

“本来我的月薪是175美元，离开之后，我参加了亚特兰斯克球队，月薪减为25美元。薪水这么少，我做事当然没有热情，但我决心努力试一试。待了大约10天之后，一位名叫丁尼·蜜亨的老队员把我介绍到新凡去。在新凡的第一天，我的一生有了一个重要的转变。

“因为在那个地方没有人知道我过去的情形，我就决心变成新英格兰最具热忱的球员。为了实现这点，当然必须采取行动才行。

“我一上场，就好象全身带电。我强力地投出高速球，使接球的人双手都麻木了。记得有一次，我以强烈的气势冲入三垒，那位三垒手吓呆了，球漏接，我就盗垒成功了。当时气温高达华氏100度，我在球场奔来跑去，极可能中暑而倒下去。

“这种热忱所带来的结果，真令人吃惊，产生了下面的三个作用：

“(1)、我心中所有的恐惧都消失了，发挥出意想不到的技能。

“(2)、由于我的热忱，其他的队员跟着热忱起

来。

“(3)、我没有中暑;我在比赛中和比赛后,感到从没有如此健康过。

“第二天早晨,我读报的时候,兴奋得无以复加。报上说:‘那位新加入进来的派特,无异是一个霹雳球,全队的人受到他的影响,都充满了活力。他们不但赢了,而且是本季最精彩的一场比赛。’

“由于热忱的态度,我的月薪由25美元提高为185美元,多了7倍。

“在往后的2年里,我一直担任三垒手,薪水加到30倍之多。为什么呢?就是因为一股热忱,没有别的原因。”

后来派特的手臂受了伤,不得不放弃打棒球。接着,他到菲特列人寿保险公司当保险员,整整一年多都没有什么成绩,因此很苦闷。但后来他又变得热忱起来,就象当年打棒球那样。

再后来,他是人寿保险界的大红人。不但有人请他撰稿,还有人请他演讲自己的经验。他说:“我从事推销已经30年了。我见到许多人,由于对工作抱着热忱的态度,使他们的收入成倍数地增加起来。我也见到另一些人,由于缺乏热忱而走投无路。我深信惟有热忱的态度,才是成功推销的最重要因素。”

如果热忱对任何人都能产生这么惊人的效果,对你我也应该有同样的功效。

所以,可以得出如下的结论:热忱的态度,是做任何事必需的条件。我们都应该深信此点。任何人,只要具备这个条件,都能获得成功,他的事业,必会飞黄腾达。

4. 缺少热忱会使你与财富擦肩而过

积极的心态能吸引财富,但消极的心态只能适得其反。

抱着积极的心态,你就会不断地努力,直到你取得了你要寻找的财富。现在你可以从积极的心态出发,向前迈出你的第一步。这时你也可能受到消极心态的影响,当你距离到达你的目的地只不过一箭之遥时,你却停下来了,这里有一个很好的例子:

这个故事的主人公叫奥斯卡。1929年下半年的某一天,他在中南部的俄克拉荷马州首府俄克拉荷马城的火车站上,等候搭乘火车往东边去。他在气温高达43℃的西部沙漠地区已经呆了好几个月,他正在为一个东方的公司勘探石油。

奥斯卡是麻省理工学院的毕业生。据说他已把旧式探矿杖、电流计、磁力计、示波器、电子管和其他仪器结合而成用以勘探石油的新式仪器。

现在奥斯卡得知:他所在的公司因无力偿付债务而破产了。奥斯卡踏上了归途。他失业了,前景相当暗淡。

消极的心态开始极大地影响了他。

由于他必须在火车站等待几小时,他就决定在那儿架起他的探矿仪器用以消磨时间。仪器上的读数表明车站地下蕴藏有石油。但奥斯卡不相信这一切,他在盛怒中踢毁了那些仪器。“这里不可能有那么多石油!这里不可能有那么多石油!”他十分反感地反复叫着。

奥斯卡由于失业的挫折,正处在消极心态的影响下。他一直寻找的机会就躺在他的脚下。但是由于消极心态的影响,他不肯承认它。他对自己的创造力失去了信心。

对自己充满信心是17条重要的成功原则之一。检验你的信心如何,看看在你最需要它的时候,你是否应用了它。

那天,奥斯卡在俄克拉荷马城火车站登上火车前,把他用以勘探石油的新式仪器毁弃了。他也丢下了一个全国最富饶的石油矿藏地。

不久之后,人们就发现俄克拉荷马城地下埋有石油,甚至可以毫不夸张地说,这座城就浮在石油上。奥斯卡就成了这个原则的活生生的证明:积极的心态能吸引财富,消极的心态则排斥财富。

四、培养你的热忱的绝妙方法

1. 培养“你很重要”的态度

每一个人,无论他在中国或在美国,无论他默默无闻或身世显赫,文明或野蛮,年轻或年老,都有想成为重要人物的愿望。这种愿望是人类最强烈、最迫切的一种目标。

精明的广告商都了解“人人都希望获得名誉地位以及被人认可。”杰出的推销广告常常出现这一类的辞句:“精明的少妇都使用……”,“鉴赏力高超的人士都会使用……”,“想成为人人羡慕的对象就要使用……”,“专为那些被妇女羡慕、被男士欣赏的贵妇而准备的……”。这些标题都在不断告诉大家:“购买这项产品就会进入上流社会,使你感到心满意足,因此值得你去购买。”

只要满足别人的这项心愿,使他们觉得自己重要,你很快就会步上成功的坦途。它的确是你“成功百宝箱”里的一件宝贝。这种做法虽然不值分文,但懂得使用的人却很少。

现在,我们来看看在生活上到底应该怎么做。大

多数人把思想从学术研究转到实际生活时，往往会忘记“个人的重要性”这个观念。这时就请你注意人们的态度吧，这种态度仿佛在说：“你是不存在的人，是个无名小卒，你算老几？你的话一文不值，对我没有任何作用。”

“你不重要”的态度为什么会这么严重呢？这是因为大部分的人在看到另一个人时往往想：“你不能替我做什么，因此你很不重要。”

事实上，那位别人，不管他的身份、地位或薪水如何，都对你很重要，只要他们认为自己重要，他们会更卖力。

拿破仑·希尔在底特律生活时，每天早上都要搭公共汽车上班，有个司机是个脾气暴躁的大老粗，拿破仑·希尔见过几十次，甚至几百次，这位司机老爷加快油门，扬长而去，根本不理会只差2秒钟就可以赶上的乘客。但是他对一个乘客特别关照，这位司机一定会等他上车。

为什么呢？因为这位乘客想办法使司机觉得自己很重要。他每天早上都会跟司机打个招呼，说声：“早安，先生。”有时他会坐在司机旁边，说些无关痛痒，但却使司机觉得自己很重要的话。

培养“你很重要”的态度吧，别人会因此而热情许多。

2. 用希望的“魔法”激励自己

希望具有激发人产生动机并付诸行动的魔力，希望是预期获得所想要的事物的欲望加上可以得到它的信心。一个人只要具有某种希望和欲望，而且确实相信它，就能激发起行动把它变成现实。一个充满希望、有强烈欲望并有坚定信心的人，他肯定就是一个极端热忱的人。

让我们来看一个美国人的“败迹”：

21岁—生意失败；

22岁—角逐议员落选；

23岁—再度生意失败；

26岁—爱侣去世；

27岁—精神崩溃；

34岁—角逐联邦众议员落选；

36岁—角逐联邦众议员再度落选；

47岁—提名副总统落选；

49岁—角逐联邦众议员三度落选。

这个“大失败者”，就是亚伯拉罕·林肯。无数次的失败，没有让他泄气的原因，就是他心存恢宏的希望，激发了强大的信心与敬业热忱，终使得他在52岁时登上了总统宝座。

3. 要敢于向自己挑战

只要是你心神能构思的而又相信的，你就能用积极心态（PMA）去实现它，这是一条助你改变世界的定则。拿破仑·希尔说：“向自己挑战。每一次你做一件事，尽你所能够得比你自己上一次的表现更好、更快，你就会傲视同侪。”

你要向怯弱挑战，变怯弱为无畏，你要向不幸挑战，变不幸为幸运；你要向失败挑战，变失败为成功；你要向贫穷的处境挑战，变贫穷为富有；你要向一切不满意的事物挑战，改变自己的命运，改变自己的世界。

遇到问题了—那好呀！没有什么了不起。问题中已经包含着解决问题的办法。

遇到不幸了—对于拥有积极心态的人，每一不幸都有等量或更多幸运的种子。

遇到困难了—假如生命给了我们一个困难的问题，它同时也给了我们应付这些困难的能力。各人都有各项天才可用以克服他的特别困难。

为此，请记住一种自我激发词：

“我谅你敢！”

只要是以积极心态（PMA）作指导，敢想敢干，而又不违背客观规律，世界上没有办不成的事。

在极端困难的条件下，你要有“破釜沉舟”的勇气。

拿破仑·希尔曾引用这个广为流传的故事：从前有个将军，以寡敌众，为求必胜，冒险犯难，将士兵用船载往敌岸，卸下装备之后，便下令烧船。拂晓攻击之前，他正色对士兵们说：“你们都看到军舰已被烧毁了。这一仗我们是非胜不可，否则我们没有人可以活着离开这里。我们只有两条路—胜利或者死亡，再无其他选择。”

他们真的胜利了。这就是中国古代的“破釜沉舟”，置之死地而后生的历史故事。

第五节　专心致志

一、专心才能成功：一个重要的法则

1. 专心，是一把神奇的钥匙

在把这把钥匙交给你之前，先让拿破仑·希尔告诉你它有些什么用处。

这把神奇钥匙会构成一股无法抗拒的力量。

它将打开通往财富之门。

它将打开通往荣誉之门。

在很多情况下，它会打开通往健康之门。

它也将打开通往教育之门，让你进入你所有潜在能力的宝库。

在这把“神奇之钥”的协助下，我们已经打开通往世界所有各种伟大发明的秘密之门了。

我们人类以往所有的伟大天才，都是经由它的神奇力量发展出来的。

卡耐基、洛克菲勒、哈里曼、摩根等人都是在使用这种神奇的力量之后，成为了大富翁。

它将打开监狱铁门，把人类残渣变成有用及值得信任的人。它将使失败者变为胜利者，使悲哀变成快乐。

你会问：“这把‘神奇之钥’是什么？”

拿破仑·希尔的回答只有两个字：“专心”。

所谓“专心”，就是把意识集中在某个特定的欲望上的行为，并要一直集中到已经找出实现这项欲望的方法，而且成功地将之付诸实际行动为止。

在企业经营中，专心具有十分重要的意义。有人说，管理工作的有效性如果有什么秘诀的话，这个秘诀就是“专心”。

管理者的成效，来于在一定时间阶段内的“专一不二”。有人将此形容为“聚焦”，聚焦的能量足以使金属熔化。每个管理者对自己的处境都会深有体会，一方面感到要做的工作和应当做的贡献太多，永远有做不完的事，一方面感到时间太少，时间总是一晃而过，无论如何时间总是不够用。工作何其多，时间何其少，怎么办？唯有专心一志于一件要务上，才能快速地做出成效。

无成效或成效不大的管理者，通常不是由于他们不肯干、懒惰，而是由于他们平均使用力量，不善于专心一志。他们工作得很卖力，很辛苦。我们常看到从事现场管理的人，东跑西跑，忙个不停，一天下来，累得腰酸腿疼，却什么问题也没有解决；在办公室工作的管理者，桌上摆满了文件，一会儿翻开这一份，一会儿又抓起那一份，刚起草了两行文件，又抓起了电话询问某单位的工作进展情况，一天下来，头昏眼花，起草的文件还停留在那两行上。

管理者需要专心，道理好懂，但做起来却颇难。其原因，一是缺乏战略头脑，为复杂的环境所干扰，被环境所支配。二是缺乏训练，专心于一事，这是一种能力，不是人人都有这种能力的，有这种能力的人也有强弱之分。能力需要通过锻炼和训练获得。心理学上对精神和注意力集中有一定的训练方法，但这是指较短时间（例如数分钟或个把小时）的精神集中，比如注意听别人谈话等。我们这里所说的专心是指一段时间内（数天、数周、甚至更多）集中精力做一件事，对此，似无成熟的训练方法，主要靠自己在工作实践中训练，例如强迫自己的意志集中，养成一抓到底的工作习惯，学会在复杂环境中集中精力处理一些重大问题。

2. 专心，使他们获得了财富

在创富的道路上，专心可以成功，也只有专心才能成功。一个人不管能力有大小，只有认准一条路，专心致志，才能够有所作为。

赖德·佛勒，是美国的一位靠经营扫地刷子起家，而且终生都专心经营清洁用品的有名人物。

佛勒小时候就是个“机灵鬼”，脑子转的快，鬼点子多，吃亏的事情他是从来不干的。佛勒一家人丁兴旺，兄弟姐妹成群。在12个孩子中间，佛勒倒数第二，算是个“小不点儿”。别看他小小年纪，那些哥哥姐姐们都斗不过他。

父母是老实厚道的农民，看不惯小佛勒的这种行为，他父亲常说讥讽话：“看样子，我们的农庄是装不下你了，应该到大城市去，在那里做个经商的大老板才是。”

佛勒知道他同父母在观念上是不一致的，同他们分辩也没有用处。中学一毕业，他就真的离家出走，自个儿去闯天下了。

佛勒只身一人来到波士顿，那时他才18岁，为了能顺利找份工作，当雇主问他岁数时，他就虚报：“21岁。别看我身体瘦小，可有劲呢！”

但是，佛勒运气不佳，每到一处，干不多久就被辞退了，那原因，倒不是因为佛勒没有力气，不会工作，而是出在他那颗聪明的脑袋上。因为他的主意多，老板又都是些思想守旧的人，不会用人，生怕驾驭不住他，反倒坏了自己的生意。只好把他辞退了事，这样接连换了三四个工作之后，佛勒明白了，应该作出新的选择。

他后来回忆这段经历时说：“这时我发现，除非我自己当老板，不然，不管替什么人工作，都不可能干得太久。”

佛勒打定主意做老板，但是做什么生意呢？一来没有本钱，二来没有经验，佛勒在街头彷徨，不知如何是好。

一天，一家小工厂门前的一堆杂乱的东西引起了佛勒的兴趣。那是些扫帚、拖把、刷子之类的清洁用具，这些小玩意竟然在佛勒的脑海里闪现出奇异的亮光来。佛勒走过去，把这些东西仔细地看了又

看。

“对！就干这个。”他高兴地叫了起来。

佛勒为什么选择贩卖清洁用品的生意？一是这符合他为自己定下的一条原则，即经营的须是大众化的商品，才有普遍的需求，广大的市场。二是他本钱不多，生意必须同他的本钱相适应，经营清洁用具正符合这两项条件，他就毫不犹豫地干起来了。

佛勒背起各种各样的扫把和刷子，开始沿街挨户推销。

他走到一家门口，按响了门铃，门打开了，出现在他面前的是一位善良的中年妇女，脸上露出亲切的笑容，佛勒紧张的心情一下子就放松了。那位妇女和善地对她说：“孩子，真难为你了，你这样做，不知为家庭主妇带来多少便利。”

佛勒激动得不知应该说什么，他永远忘不了这位妇女的形象，更忘不了她最后说出的这几句话，这些话使他明白了做生意的一个最重要的道理，就是不要忘了从顾客的需求着想。佛勒在他的一生中都是坚持这么做的，这就是他事业大获成功的奥秘。

就这样，他做成了一生中的第一笔生意，以 8 美分的价格卖掉了一把小刷子，佛勒的事业就从此开始了。

佛勒不顾自己跑腿劳累，主动上门推销各种清洁用具，受到顾客欢迎，他得到的是双重收获，不仅赚了钱，同时还为顾客提供了服务，从这里得到了精神上的激励和快慰。

不久，在佛勒的脑海中又浮现了一个新的念头。

他计算着：光靠卖别人的产品，从中抽取一点佣金，赚头太小，这样下去能有什么大作为？何不自己出来做，反正生产这些清洁用具用不着复杂的机器，也不需要太难的技术。

他这么想，也就这么干开了。

资金不难解决，他在银行里已有了 75 美元，买点生产工具和材料勉强够了，难解决的是生产场地问题：自己没房子，租来的一间小屋只能住宿，不能用来生产。

他想到自己的一个姐姐嫁在波士顿，去找她也许有点儿办法。姐姐家有个放东西的地窖，佛勒就把主意打在它上面。他要求借来暂用，姐姐答应了，姐夫也没阻拦，这件事就这么办妥了。

佛勒开始了废寝忘食的工作。他一心想的只有一件事情，就是如何才能提高工作效率，做出更多更好的产品，为此，他想制造一部制刷机器，要把一撮一撮的毛插到把柄上去。想了许多，没有结果。突然，他想家乡使用的一种农业机械，它的原理对他很有启发，他不分昼夜全神贯注地设计这种机器，一边设计一边制作，失败了再来，最后终于成功了。

佛勒有了这部手摇制刷机，真是如虎添翼。晚上，借着昏暗的煤油灯光，在地窖里生产出各种新式样的刷子。白天，就背上刷子走街串巷挨门挨户去推销。他仔细询问顾客有什么意见，有什么特殊的要求，一一记录下来，晚上再根据这些意见和要求，改造原有的产品，生产新品种。

佛勒正在春风得意的时候，产品出现了滞销。出现这种情况的原因，不是别的，恰恰是因为他的刷子太结实，短时间坏不了。

有人劝他，放弃经营刷子吧，转产干别的会更有前途。然而，佛勒没有这样做，他仍钟情于他的刷子。

佛勒立即做出新的决定：转移出去，开辟新的市场，他把工厂迁到康乃狄克州首府哈特福特，去争取新的顾客。同时继续同波士顿的老客户保持联系，满足他们的需求。搬到哈特福特之后，佛勒的事业扩大了，租下一个旧的车库当工厂，雇了一个工人开机器，他自己则把全部时间用于推销产品，一年之后，他平均每月的推销额已达到 800 美元。

佛勒在推销上下了很大功夫，动了许多脑筋。他尽量同顾客搞好关系，联络感情。他创立了一种新的经营方式，赠奖顾客，一年两次，每次给顾客赠送一些小的纪念品。这种方式在 20 年代是个很有创新精神的事。也表明一个企业家要怎样做才能走在前面，使自己的事业在激烈的竞争中不遭破败，而获得成功。时刻想着和注视顾客的需求及其变化，这在现代经营管理的理论和实践上，当然比以前有了很大的发展。佛勒这样解释他是如何创立新的经营方式的：“有些顾客成年累月地购买我的产品，照顾我的生意，大家经常见面，自然就产生了感情。我常常觉得自己欠着这些老主顾的情，应该在过年过节时送他们一点儿东西，略表一下自己的心意。”

他在找到新客户时，每次要说：“除了我们现有的产品，您在日常生活中，是否还感觉到需要什么特殊用途的刷子？”如果顾客提出来，他便按要求去生产。

他还把刷子的用途不断扩大，不仅适用家庭日常生活需要，而且适应工业以及军事上的需要。

二次大战初期，他看到战士用布擦枪，心里想：如果用刷子擦，不是省时省力吗？他把这个想法同军方说了，军方马上就接受了他的建议，并同他的佛勒公司签订了合同，由公司提供 4000 万把各式各样的

刷子。

在佛勒看来,只要时刻想着顾客的需要,这小小的刷子就会有千变万化的形式,是永远不必担心没生意可做的。佛勒的事业越搞越大,他坚持另一条原则是:在任何情况下,都要保持生产优质产品,宁可价钱贵一点,也不降低产品质量。

他不断改进产品质量,就以毛刷为例,以前用久了会掉毛,改进之后,就是磨光了也不掉一根毛,其他的厂商也造这种毛刷,但质量和价格都无法同佛勒公司相比,即使在20年代末不景气的时候,别的厂家纷纷生产廉价产品出售,佛勒也不放弃他的原则,这终于使他的事业立于不败之地。

终身都经营小小的刷子,这种专一不二的经营策略,使佛勒获得了成功。

在美国,还有另一位专心一志的企业家,他靠经营电熨斗而发家致富,这位企业家名叫利查逊。

说来可怜,利查逊连自己的生日都不知道。他的父亲勉强支撑着一个小杂货铺的生意。买卖萧条,经常维持不了全家的温饱。利查逊从小没人照管,饿了自己去找吃的,冷了就躲在小屋里。没有人同他闲谈。后来,他的父亲索性关了小杂货铺、携家搬到加州。利查逊的童年的苦难才从此结束。

来到加州后,利查逊经过学习,考进一家电力公司当职员。他很勤勉。工作深得上司的信任。所以,薪金也比较稳定,这对于当时一些青年来说,已是很值得羡慕的了。但利查逊却不以此骄矜,电力公司一般职员的工作,他并不认为很有乐趣,也不认为这就是他终生的事业。艰苦的童年给他留下了阴暗的回忆。每当想起那岁月,他就难以自抑。每每诅咒自己的命运,也使他发奋努力,以求发展。

他在电力公司工作时,美国刚刚普及电灯,电力供应也都限于晚上,大半用于照明。利查逊了解到这一情况后,心想:电是这么方便,倘能将它用于日常生活,岂不是好事。他认定电的发展不可限量,电器必将有一个广阔的市场。他责问自己,何以不发明一种电器,以作为终生的事业?

从此,利查逊从早到晚,几乎不停地冥思苦索。有时连别人和他打招呼都看不见,听不到,神色痴呆,性情沉默。同事们窃窃私议,说他患了精神病。

他倒不在乎别人的议论,依旧天天沉浸在自己的世界里,他认为,自己没有资本,也没有人资助研究费用,只能从日常生活用具里寻找发明的途径。这是比较省钱的办法。一个星期六的傍晚,他正倚窗独坐,想他的心事,却忽然不停地咳嗽起来。原来屋里已是烟雾腾腾,窗外的烟还在不断地涌进来,他急忙去关窗,顺势俯身朝下面望去,原来是房东太太在生火。

利查逊不禁大声问:“威特太太,你在做什么呢?”

威特太太恼火地说:“还不是起火来烧熨斗。”

“街上已经在卖电熨斗了,何不花钱买上一个,免得这样受罪?”利查逊说。

“那东西贵还不说,谁敢用呀,漏电吓死人!听说,前两天把一位太太电晕过去了。要是出了人命,那就倒霉了!”

利查逊自觉没趣,看看屋里的烟还未曾散尽,便索性下楼去随便走走。他到了街上,不知不觉走到一家卖电熨斗的商店橱窗前站住了,瞅着那种刚刚投产的,样式笨重的电熨斗出神。电熨斗虽然笨,比起靠火加热的铁熨斗毕竟强多了,可是,却很少有人问津。他问了问价钱便走开了。为何如此冷落?他想,大概关键的问题是人们怕漏电,同时成本太高,价格昂贵?“我为什么不可以把电熨斗改良一下?首先,要考虑安全问题。因为使用电熨斗的绝大多数是主妇。他们太胆小,又善于渲染。”利查逊有了这个念头,高兴得差一点儿叫出声来,对,就从改良电熨斗开始吧。

他买下了一个电熨斗,店老板还特地叮嘱他这是用电加热的。利查逊心里暗笑,却也不说破。

他连液把电熨斗拆卸开来,仔细地看它的内部构造和线路。这下子他的心可不那么轻松了。原来,他并未在学校学过电学原理,后来,自学也钻得不深,所以电熨斗的线路和结构很使他为难。他苦苦地装了一夜也没能把它再装起来。

利查逊懂得自己电学知识太浅,要在电器上有所成就,还得努力学习。于是他借了和买了一些书。有时,还到电器店去转转。作为一个普通的小职员,攀登电器发明的高山确乎太困难了,可是,利查逊有个优点,无论多难,只要他自己决定了的事,从不回头。这也许和他小时候吃了那么多的苦头有关。

一天,他自己摸索着安装线路,却把线头接成了短路,合阀试验时,保险丝一下烧断了,整座楼的灯全灭了。这时威特太太正好在做晚饭,说来也巧,恰恰是她刚刚把鱼放进油锅煎的一瞬间,威特太太最讲究煎鱼的火候,这回她真恼火了。

海伦小姐劝不住母亲,只好把父亲请出来,她告诉父亲,利查逊学习很刻苦,人又朴实,可能是个有前途的人。威特先生也是读书奋斗出来的人,懂得女

儿怜惜人才的意思。他便劝太太，让利查逊到自己家的放柴的小屋里做试验，免得他流落街头。这么一说，威特太太不便再闹，这场风波也就平息下来。可是海伦小姐心中涌起的感情风波却再也难以平息。

两年以后，利查逊设计改变的电熨斗终于试验成功了。他的快乐自不必说，威特先生一家也很高兴，令人遗憾的是，由于利查逊专心致力于试验，不仅花完了所有的积蓄，而且造成了不少工作上的失误，电力公司把他解雇了。利查逊一下子成了一个一无所有的穷人，他不仅付不起房租，连一日三餐都成了问题。

摆在利查逊面前的唯一救星，就是他的电熨斗。这是他的心血，他的杰作。他希望有人能出资帮他投产，或是出让他的专利权。但是，等了很久无人问津。只有一个铁匠说，他可以出 1000 美元买专利权。利查逊不肯，因为 1000 美元的确是太少了，他感到屈辱。

这也难怪，市场上的电熨斗本来就是滞销货，谁又会对利查逊的电熨斗刮目相看呢?而威特太太，仍然不体谅利查逊的苦恼，一有机会，就催他搬家。利查逊自己也不知如何是好，在美国失业就意味着一贫如洗。海伦小姐悄悄替利查逊担忧，望着他越来越削瘦的脸庞和失去血色的嘴唇，她终于忍不住向她的父亲去求助。

威特先生听了女儿的话，心里十分感动。他喜欢纯洁、率直、脱俗的女儿，也理解一个女孩子埋在心底的感情。他决定帮助利查逊。

威特先生到阁楼上来看利查逊。开始，利查逊神情很不安，以为威特先生是来和他谈判搬家的事。不料，威特先生却很和蔼地打听他以后的出路。利查逊便一五一十地告诉威特先生，他日后准备继续制造日用小电器，只是缺少资金。

威特先生说："像你改良的这种熨斗会有人买吗?"

"怎么不会?"利查逊急切地说："现在市面上卖的电熨斗所以滞销，是因为产品本身有缺点，如漏电等等。再说，他们推销的方法也欠考虑。我改良的电熨斗不仅完全可靠，价格也比较公道。如果改进推销方式，会赚大钱。"

威特先生微微一笑，亲切地说："我很赞赏你的信心，假如你需要，我想尽我的力量帮你。"

真是"踏破铁鞋无觅处，得来全不费功夫"。利查逊简直不敢相信自己的耳朵，他呆呆地望着这位慈祥的老人，不知道说什么好。海伦小姐看了他一眼说："我父亲想供给投产的资金，你需要多少?"

利查逊匆匆用笔在纸上算着，他觉得自己眼睛开始模糊了。

依靠威特先生的帮助，利查逊的小工厂开始生产了。这个小工厂就是他栖身做试验的柴房扩建的，他雇了四个工人。

同时，他力争说服了电力公司，白天扩大供电地区，这样，电熨斗的销路便打开了。他还在全美首创了免费试用推销法。所谓免费试用，就是在全国办起电熨斗免费试用站，让当地的主妇免费熨衣服。这一来，电熨斗深受妇女们的欢迎，妇女们的畏惧心也消除了，电熨斗的销路打开了。

又过了 2 年，电熨斗的销路大增，利查逊正式成立了公司，叫做"太平洋电气公司"。

他与海伦小姐也结了婚。如果没有海伦小姐的支持，利查逊的电熨斗也不知道还要推迟多少年才得以投产，如果没有海伦小姐婚后的扶助，利查逊的电熨斗也不会长时期地畅销。

他的电熨斗畅销 2 年之后，曾又陷入滞销的僵局。

原因是：利查逊的电熨斗没有控制温度的机构，如果不切断电源，温度就不断上升，把衣服烫坏。这使利查逊极为困惑。

面对困难，利查逊并没有想到后退，他整天专心致志地苦思瞑想改进的方法。

倒是他的妻子聪明，在一旁点了他一句："最好装上一个开关来调节，温度高了，关上就成了。"这么轻轻一点，利查逊立刻领悟了，他设计了成本低廉的温度调节开关。于是，一种更新的电熨斗出世了，利查逊定其名为"热点牌"电熨斗。

随着新产品的问世，利查逊又采取了两种新的推销法：第一是挨门挨户的推销，雇用大量推销员。上门和主妇们共同使用新熨斗，当场表演示范；第二是每隔两星期便派人到用户家走动，免费修理，有问有答。

利查逊还在报纸杂志上刊登广告，宣传新产品。

七八年过去了，利查逊原有几十人的太平洋电气公司，扩展成为四五百人的热点电气公司，被公认为当时企业界的奇迹。这是对他专心致志的奋斗历程的回报。美国人始终没有忘记利查逊，认为他的电熨斗开创了电器工业的先声。因而，应当写在历史上。

二、什么都捞，不如咬紧一处

不要多才多艺，只要成为专家。

1．狗熊掰玉米的故事

很小的时候，就听到过这样一则寓言。从前，有一座山，山里住着熊妈妈和熊儿子。一天熊妈妈要出趟远门，便对熊儿子说："儿子，我要出趟远门。你已经两岁多了，是大孩子了，该能够自己照顾自己了。另外，咱家山后边的那块玉米地，你也学着收一收，把棒子弄回家。那块地很大，你尽量弄吧，干多少算多少。""好吧！"熊儿子很爽快地答应了，心想：我一定好好干活，等妈妈回来后，给她一个惊喜。

熊妈妈前脚出门，熊儿子后脚就出去干活了。他来到后山的玉米地边，哇，好大一块玉米地呀！望也望不到边，上面长得玉米棒子又大又多。熊儿子一刻也没有耽搁，赶快进入地里掰起玉米棒子来。

他掰了一个放在左咯吱窝里，然后又去掰第二个，放在右咯吱窝里，再去掰第三个，可是他一抬手，左咯吱窝里的玉米棒子就摔了，但他没有在意，掰了一个再放到左咯吱窝里；又去伸右手掰另一个，可一抬手，右边的玉米棒子又掉了，他仍没在意，继续地掰。他想，这么多的玉米棒子，我一定都把它们掰回家，于是他掰呀掰呀，直掰到精疲力尽，手里仍只有两个玉米棒子。并且在不知不觉中，他已经离家很远了，带两个玉米棒子回家实在太累了，他想明天再好好干吧，于是他便空手回家了。但是到了第二天，他又犯了与第一天同样的错误，又是空手而回。就这样一天天过去了，直到熊妈妈回来，熊儿子还是一个玉米棒子都没收回家。

当时，听到这个寓言时，觉得熊儿子太傻，太有趣了。现在看来，其中却包含着一个很深刻的道理，那就是："什么都捞不如咬紧一处。"虽然这个道理听起来比较简单，但是，在日常生活中却有很多的人忽略它，尤其是一些创业之初的年轻人，他们看到自己眼前有那么多机会，放弃了实在太可惜，于是他们四处出击，什么都想得到，但最终却是如同小熊那样两手空空，一无所得。

2．花样出尽者的结局

有一个美国著名商学院的毕业生，在毕业后首先找到了一个速记员兼簿记员的工作。由于他工作认真并且效率很高，因而晋升很快，所获得的薪水远远超过了与他同龄同工作的人，很多人都竟相请他为他们提供服务。但是他本人却对这项工作很不满意，认为它过于简单，用不到他的专业知识并且也不具有挑战性，赚不到什么大钱。于是当南部一家大木材厂招聘销售经理时，他辞去了这第一份工作奔赴南部。当时，虽然他在学校里学到过很多有关销售管理的课程，可对于木材却是一无所知。但是，这难不倒他，他从小就有一股不服输的精神，勇于克服任何的困难。于是他买来大量有关木材专业知识的书，认真进行攻读；并经常去林场与经验丰富的老工人进行交谈。慢慢他成了木材的专家，再加上他营销方面的专业知识及勤勉的工作作风，他在新公司很快便熟悉、精通了业务，并且得到晋升。在第一年内，薪水便增加了两次。由于他在管理销售方面的表现太好了，因此他的老板邀请他合伙。但是他却没有同意，因为那时汽车正开始进入美国大多数家庭，他认为在那里他能有更大的发展。于是他接受底特律一家汽车公司的邀请，到那里出任销售经理。

虽然他对于汽车的知识仍然知之甚少，但是同当初销售木材时不懂有关木材的知识一样，这难不倒他。并且在木材业的销售经验在这时候也帮了他的大忙。他很快就发达起来，销售成绩很好。但他发现汽车制造业更有前途，于是他进入了汽车制造业。他注意到，汽车厂十分需要受过专业训练的汽车技术工人，因而，他在汽车厂内开办了一个训练学校，把一般的工人训练成为汽车装配及修理技工。这所训练学校的成效极佳，给他带来了丰厚的收益。他存款的那家银行的经理知道了他的经营情况很好，就借钱给他拓展业务。这位银行家不断地借钱给他，使他债台高筑，到最后再也还不起。然后很从容地接管了他的事业，仿佛那本来就是属于他的。

气愤之极，认为这里有一个骗局，但这对于没有法律专业知识的他来说，感到无能为力。于是他决心攻读法律。

两年后，他成为一位优秀的律师。他发现当初银行家的手段虽然卑鄙但都是正常的。由于他在一些案件中的出色表现，他成了一家世界上最大的煤矿公司首席法律顾问的助手，薪水比一般的律师多得太多。这件工作他足以胜任，但是他却慢慢失去了兴趣，法律原本就不是他的兴趣所在。

于是他未同任何朋友商量，也未事先提出任何警告，便辞职了。

他前往芝加哥，选择那里作为他开始新事业的起点。他认为芝加哥是个竞争激烈的世界，而只有最激烈的竞争才会使人获得最大的发展。

他在芝中哥的第一个职位是一所大规模函授学校的广告经理。他对广告所知不多，但是他以前有过

担任销售人员的经验，再加上他的认真勤勉，使他有了杰出的表现。第一年就为学校赚了6万美金（这在当时的美国可是一个很大的数目）。他的表现引起了很多家大公司的兴趣，他们高薪邀请他到他们那里当广告经理。但他没有成行，因为那家函授学校的校长说服了他放弃了广告行业而和他合伙从事糖果制造业，由他出任该公司的第一任总裁。

他们的事业扩展极为迅速。糖果事业在当时的利润极高，他们很快就在十几个城市中成立了连锁店。

一切进行的似乎十分顺利。但是他的合伙人却窜通其他合伙人一起，暗中策划，阴谋吃掉他公司中的股份。并且由于开始他对这阴谋没有觉察，从而使他的合伙人几近得逞。他们想利用伪造的罪名，使他被捕，然后提议撤销这些控告，条件是他必须把股份让给他们。他的法律知识和律师经历帮了他的忙，他戳穿了合伙人的阴谋，获得胜诉。但是这场官司不仅使得他与合伙人之间的关系完全破裂，也彻底使他失去了对于糖果业的兴趣。他转移到中西部一家专科学校教授广告和推销技巧。

他的教学事业一开始很成功。他在这所学校里开了一班课，同时主持了一所函授学校，几乎在世界上每个英语国家中，都有他的学生存在，尽管其间经历了世界大战的破坏，但他的教学事业仍然得以坚持和发展。

但是，接着来了第二次征兵，把学校中的大部分学生都征召入伍了，几乎使他的学校因此关门。在那一瞬间，他损失了七万五千多美元的学费，再度成了一文不名的穷光蛋，并且投入了为国家服务的行列……

一战结束后，他回到家乡。战争的残酷屠杀，使他几乎丧失了干一切事情的兴趣，他唯一想干的就是坐到打字机前，书写他的文字。他有着丰富的经历，但却缺少文学天赋，所以虽然经过了许多年的努力，他还只是一个平庸的作家。直至他离开人世。

以上这位作家的经历，实在让人觉得可惜，他是一个很出色的人，他应该能获得成功，并且有很多次似乎成功就在他眼前，他可以垂手而得了，但是他却没有得到。虽然其中有很多的偶然及客观因素，但是他没有一个固定的目标，什么都想尝试，这山望着那山高却是他没有成功的根本原因。

3. 把你所有的蛋放在一个篮子里

美国钢铁大王卡耐基曾提出过这样的忠告："把你所有的蛋放在一个篮子里，然后看住这个篮子，不要让任何一个蛋掉出来。"这句话告诉我们，必须认真根据自己的情况，确定自己的奋斗目标，并且一旦确定就要坚持不懈，直至成功，而不可朝三暮四，什么都想捞，那样下去你很可能什么都捞不到。

人的精力是有限的，只有把有限的精力集中到一件事情上，才能把这件事情做好。这同毛泽东的"集中精锐兵力，个个击破"的战术很相似。

最成功的人，都是能够迅速而果断作出决定的人，他们总是先确定并固定自己的主要目标，然后集中自己的主要精力为这个目标而努力工作，从而最终获得了成功。

下面是一些最著名的例子：

伍尔沃斯的目标就是要在全国各地设立一连串的"廉价连锁商店"，他把全部精力都花在这件工作上，最后他终于完成了此项目标，获得了成功。

史塔勒专心于经营"亲切服务的旅馆"，使他成为富翁，也使得住进他旅馆的几百万房客满意之至。

李特顿在听过一次演讲后，内心充满了成为一名伟大律师的愿望，他把一切心力专注于这项目标，结果成为美国最成功的律师之一。

雷锋莱专心于生产及制造五分钱一包的口香糖，结果使他赚取了数以百万计的利润。

林肯致力于解放黑奴，并因此而使他成为美国最伟大的总统。

伊斯特曼致力于生产柯达小照相机，这为他赚得数不清的金钱，也为全球数百万人带来了无比的乐趣。

陈景润专心于哥德巴赫猜想，结果最终成为杰出的数学家。

卡尔·马克思致力于为人类最美好的理想而奋斗，这使他成为伟大的导师。

可以看出，所有成功的人物，都是把某种明确而特定的目标当作他们努力的主要推动力，如果他们当初什么都想试一试，那么他们肯定得不到他们已经取得的成就。

想起了一幅很多年前看过的漫画，题目忘记了，但内容却记得很清楚：

一个人拿着铁锹已经挖了深浅不同的很多口井，其中有几口离地下水层已经很接近了，但是他却没能坚持深挖下去，而是懊丧地自语着这里没水，又继续到别处寻找挖井地点去了。

这幅漫画所隐含的道理，与本节开头所讲的那则有关熊儿子的寓言，还是不尽相同的。前者主要告诉我们不要什么都想捞，要量力而行。而这则漫画更

侧重于告诉我们干工作要咬紧一处，只要目标正确，坚持下去，总会成功的。

每一个希望自己成功的人，特别是那些处于创业阶段的人，一定要时时提醒自己，不要做贪功的熊儿子，也不要做朝三暮四的挖井人。

4. 不要多才多艺，只要成为专家

现代社会是个社会化程度极强的社会，很多的工作需要多方的合作才能完成；而现代社会更是一个专业化程度极强的社会，你只有业有所精，有所特长，使自己在某一领域中有过人之处，你才能获得更多成功的机会。否则自认为是多才多艺，实则是样样通，样样不精，那么，你只能在与他人耀眼的特长竞争过程中，黯然失色。

多年前，当电脑自动化的新技术还未面世时，在工商管理方面极富盛名的哈巴德就曾经这样说："一架机器可以取代50个普通人的工作，但是任何机器都无法取代专家的工作。"

果然，现在数以万计的普通工作都已经由机器取代了，但专门人才的地位还是稳如泰山。因为如果没有这些专家来操纵机器，机器就会像废物一样，毫无用处。

法国的化学兼细菌学家巴斯德说"只要是学有专长，就不怕没有用武之地。"可见，你只要能够把自己锻炼成为一门重要行业的不可缺少的专家人物，你就能够有所作为。

古代天津有位小名为狗子的生意人，只是对蒸包子有所专长，他却成功地创下了一个名扬中外的小吃老字号。

北京的王麻子只是菜刀做得好，他却凭它成功地开创了自己的事业。

而许多知识涉猎广泛但浅尝辄止的人，却一生平平庸庸，默默无闻。

罗伯特的遭遇正是说明了这一点。

多年来，罗伯特自认为自己有多方面的兴趣和才华，但这却把他弄得很狼狈。

大学时，他主修经济，毕业后到一家出版公司工作了几年后，又回到学校念了个企业管理硕士学位。

虽然他曾经想自己开公司，后来还是决定替别人的公司做咨询顾问。"我打出顾问的招牌"，他笑着说："并且找到了几家客户。"他最早的客户是一家塑料容器公司，是在他拿到企管硕士学位后10个月找到的。"我一眼就看出来这家公司有生意可做。"

至于什么生意，罗伯特没有说，因为他认为那样会限制他的服务范围。"我无所不通，"他开玩笑地说，"他们可随时来找我，并且得到他们所需要的服务。"

他很少拒绝客户提出的要求，似乎他能解决所有的问题。为了提供正确的指导，他工作得非常认真、辛苦。由于他非常聪明并且凡事都不屈不挠，因而总是能够比较从容地应付解决客户的问题。即使客户提出什么特殊的要求，他也总能想出办法。

罗伯特中学时，曾希望从事他最喜欢的体育运动—篮球，但这个愿望由于他长到1.75米后再也没长而告破灭。从那以后，他对运动就不再那么有兴趣了。而是把全部精力致力于使自己成为多面手。

罗伯特一直很喜欢用一句话来形容他自己的工作："发现问题，解决问题。"他把自己比作救火员，"公司总会有什么地方发生问题，接着警铃响起，然后就来找我万能的罗伯特，由我去抢救。专业咨询顾问就应该是这种样子，要能应付所有的问题。"

我们不防听听这位"杂家"20年来工作的心得："要解决任何事情，包在我身上。"他34岁时这样说，而在36岁时他说："无论什么时候发生什么问题，我都会有办法解决—否则我也会有办法从外头找到解决之道。"39岁时他说："我对各行业都很精通，这是我的职业，你该知道我的意思吧！没有任何事情能逃过我的注意力的。"41岁时则说："我很擅长站在整体的立场来看事情，从各个环节中找出事情的症结，"到了46岁时："我告诉他们不要找其他什么人了，我有办法应付一切的"。49岁时他说："只有我才是他们唯一需要的人，如果连我都没办法解决，大概也就没有什么人能解决了。"

但实际上呢？罗伯特的公司一直经营平平，向他进行咨询的客户，大都对他的服务表示满意，但却很少有再次向他咨询的。

罗伯特绝对不是一个单独而不正常的例子，根据美国某调查机构连续10年对350位企业管理硕士所作的追踪研究显示，罗伯特的情形也发生在很多自行创业都没能成功的人身上。

为什么会这样呢？他们的事事精通背后隐藏着什么危机呢？

最大的危机就是他们业不专精，没有一项自己的特长。在上面所提到的调查中，分析人员发现了一个非常有趣的现象：加入并留在大公司工作的企业管理硕士往往更加执着于自己的方法，发展专长的范围虽然有限，但却十分专精，而自行创业的人却比较喜欢凡事一把抓，以至于专业无法专精，由于没有人限制他们在某一特定的专业领域发展所长，因此

他们也认为没有必要总把自己局限在那里。更重要的，也是那些人最乐不可安的，是他们因为能有较多的自我发展机会而幸运不已。这些恰恰正是造成他们失败的最主要因素；这不光是指自己创业的企业管理硕士，对其他创业的人士来说，也是一样。

为什么呢？当问起罗伯特的客户为什么他们不再继续让罗伯特提供服务时，他们说："罗伯特是个很帮忙的家伙，给了我们很多很好的建议。但是，我们发现，对于某一特定的方面，别人比他做得更好。"

可是更为可怕的是，这些多才多能而业无专精的人，往往并没有认识到自己之所以失败的真正原因。例如罗伯特就将其归结为客户的变化无常。"这些公司的经理根本不知道自己到底需要什么，所以就每种都想试试看。"他的意思就是说，他们既然给了他罗伯特一次机会，就该也给别人一次机会。

这实在是一个天真的解释。客户并没有找个和他相似的多面手来取代他，而是找了那些能提供更专精服务的人来取代他。

当罗伯特43岁时，有人问他："你认为你对一个公司的哪方面最精通？""我什么都精通。"罗伯特回答说："财务、生产、销售、存货等等各方面都懂。"

他的这番话还真对一家运动用品公司的老板起了作用，他与罗伯特签了半年的顾问合约。但是期满后，老板并没有续约，使得罗伯特感到非常沮丧。和以前一样，这家公司对他的服务也没有任何不好的批评。"他已经尽全力了。"事后，那位老板这样说。但是一个月之后，这家公司还是找了另外一家专门进行存贷控制系统的咨询公司来帮忙。

这种转换绝不是因为客户善变，这家公司只是想从一个比他更专精的咨询顾问那里得到协助罢了。不同的公司需要不同的专业咨询服务，如果罗伯特真的能行行都精通都出类拔萃，那当然是最好的，他当然会因此而获得极大的成功。但是实际上几乎没有人能做到行行都出色的专家，包括罗伯特，虽然他很聪明，也很勤奋。

由此，我们想到另外一个现象：那就是近年来我国各高校中学习经济学等专业的人很难分配，很难找到满意的工作，包括一些著名的名牌学校。

为什么呢？

一高校学生处专管学生分配工作的教师这样说："这些系所学的课程很杂但很浅，使这些系的学生就像万金油，似乎什么都懂。但是一旦更深入一点，用人单位就会发现其实这些学生又什么都不懂，从而形成了这些学生哪里都能要，哪里都不要的局面。"

当然，这些专业成为长线专业并不仅仅因为以上这个原因，还有其他很多很复杂的社会、经济、体制等方面的原因。并且也并不是说现在社会上并不需要这些"杂家"和"多面手"了；但是随着分工的越来越细，专业程度的越来越高，对他们的需求量已经很小了，并且还在迅速减小。因此，如果你要想获得更多的成功机会，你就最好放弃"懂得越多，机会越多"的想法而改为"钻得越深，机会越多"，让自己能在某一方面有所特长，出类拔萃。如果是能在这个基础上再对其他方面有所了解，那当然是更好了，但万不可因此而把前提给忘了。

另外，如果你在某一方面非常精通（这一方面对于你的事业应是非常重要和必要的）而其他方面懂得不多甚至一窍不通时，你不要不好意思承认自己在这方面的无知，不要充当这方面的专家，你应该向这方面的专家请教，"闻道有先后，术业有专攻"，不会有人因此而低贱你。更重要的是，你从专家那里得到的指教和意见远远不是你自己一个门外汉经过冥思苦想能得到的。你只有集中了各领域最优秀者的智慧，才能使你的事业成为本领域中最优秀的一个。

5. 仅仅"懂点儿化妆"就使玛丽·凯获得了成功

与罗伯特的遭遇相反，玛丽·凯专心于她的化妆事业，却取得了巨大的成功。玛丽·凯是一个杰出的女性，她建造了一个闻名世界的化妆品王国。但她不是一个全才，她只是在化妆及管理方面非常出色，但这并没有妨碍她把自己的公司从最初的9个人，发展到今天具有20万名员工的国际性大公司，年销售额高达3亿多美元，是美国年销售额最大的化妆品公司之一。

当问及玛丽成功的诀窍时，她说："我的诀窍就是集中各方面最优秀的人为我工作，因为最优的组合才能产生最优的集合。首先，我自信我在化妆及管理方面是很出色的，这也是我搞化妆品的原因和前提条件。然后，在其他方面，我不惜高薪聘用法律界最优秀的律师，财务界最优秀的会计师，营销界最优秀的推销商，广告界最优秀的广告商。我把他们最优秀的智慧团聚在一起，就变成了我的化妆品事业的巨大成功。"

所以，如果你想获得更多成功的机会，你就最好不要使自己多才多艺，不要去试图使自己多才多艺，那样你将会发现你可能变得一事无成；同时，对于你所擅长的领域，要使自己成为真正一流的专家，否则

你将会受到巨大的损失。

三、调控注意力:专心的关键

1. 防止注意力分散的方法

注意力是专心的代名词,甚至在一种极特别的情形之下,只要我们能找到另一个专心的对象,我们仍是能保持泰然的态度的。许多年以前的一个晚上,芝加哥城里举行一次聚会,有一大群人正看热闹地围着一对老夫妇。这是一对样子很怪的老夫妇,穿着几十年前的衣服。

这群好奇的群众注视着他们的一举一动,而引以为快乐。但是他们似乎完全不觉得自己被众人注目。他们只管自己,注意街上的喧嚷、灯光、窗内陈设的货品、拥挤的人群等等。他们被街市的繁华所吸引了,而丝毫没想到自己。但是他们的那种乡土模样及举止引起了别人的注意,变为众目这矢。

精神上的压力往往使你很难把你的注意力集中于手头的任务,无法清晰地思考,出色地工作。如果出现这种情况,应该怎么办呢?

(1)选择清除头脑中分散注意力、产生压力的想法,使自己完全沉浸于此时此刻,集中注意力于一些平静,赋予能力的事上,以便专心于所必需做的事,清晰的思考,富有创造力,做一些有质量的决定,较大程度地提高自身的效率,尤其是在有压力的情况下。

(2)使大脑得到短暂的休息。研究表明,如果人们在一天中经常得到能够缓解压力的休息,那么他们的工作效率将会高得多。事实上,他们通过休息来加快速度和改进自己的工作。同时,通过转移他们的注意力,他们从旧框框中解脱了出来,解放了他们的创造力。因此,重新控制思维的一种方法是停止工作,让大脑得到休息。

一旦你感到大脑有点僵化,不能很好地思考问题或不能集中注意力时,就应停止你手中的工作,让大脑得到片刻休息。站起来,走一会儿,喝杯水,跟别人交谈几句,坐在一张舒适的椅子里,看一些有趣的读物,呼吸一些新鲜空气,或者躲到一个安静的地方,参加一项与你的工作毫不相同的活动,让你的大脑完全沉浸在轻松有趣的活动之中。这么做能打断精神压力慢慢地积聚起来的危险过程,缓和大脑的紧张程度,恢复你的大脑能力。

如果你经常坐在办公桌旁,只要靠在椅背上,闭上眼睛,慢慢地做几下深呼吸,或找空档活动,在办公桌电话机旁有多种简单的健身运动可做,在午后做几分钟,即能缓解压力、放松肌肉、精神焕发、恢复体力。就会使你的头脑冷静,清醒,恢复活力,从而能做好下一项工作。

(3)把你的注意力集中在某个具体、令人愉快、平静的事物上。放松一分钟,摆脱精神上的紧张,然后花三分钟或者更长的时间将你的注意力完全集中在某个具体、令人愉快、平静的事物上。它可以是任何东西—一幅画,一件摆设,一个温和的词,给人以安慰的词组,精神上的肯定,或者是一次愉快的经历。你的头脑将会变得清醒,变得开放,接受能力强,富有创造性,而且运转自如。别忘了,在做这些事时,做几个深呼吸。

这一方法之所以能够奏效,是因为尽管人的大脑十分复杂,但它在一段时间内只能集中在一件事上。如果注意力集中在消极、产生压力的想法上,你在心理上、生理上都会感到有压力。如果注意力集中在令人愉快的事情上,就会感到愉快。

翻阅你的相册或杂志,找到一幅能让你感到平和放松的画,把它们放在你的办公桌上,用它镇静头脑。你也可以从你的脑海中寻找你所认识的最冷静沉着的人物肖像,把注意力集中于这一形象。他可以是一个商人,职业运动员或是你所崇拜的任何人。

或者花几分钟在脑海里构成一幅画,重温一番愉快的经历来恢复你的活力——一段真正轻松的时间,一个愉快的假期,春天第一个阳光明媚的日子等等。你可以在你的脑海中创造你"自拍的电影",或者也可以利用现有的、专业生产的音频、视频形象。

创造"你自拍的电影",回忆一下那些你想的心理上再次体验的美好经历。在你开始放这部电影以前,详细地描绘一下当时的情节:环境、背景,你正在做什么,你的感情状态,你看到什么,听到什么,那个地方的色彩、气味以及感觉怎样?然后,开始放电影,完整地重温这一美好的经历,好像它真的正在发生一样,微笑。当电影结束时,你将变得年轻,精力得到恢复。带着恢复的平静、清晰和创造性再回到你真实的世界中去,准备好应付周围的一切。

另一个出色的选择是通过沉思去更深入地发现什么对你来说是有用的。沉思是一个使头脑冷静、清晰的过程,再一次把你的注意力集中在当前某件具体的事、活动或想法上,并使你充分地意识到这一点。这是一门保证将你的注意力集中在手头的工作上的艺术,以一种冷静、沉着、泰然自若的方式,温和地但高效率地处理任何不可避免的,令人分心的想法。沉思活动是获得对你思想和心灵控制的巧妙途

径。

(4)听听轻音乐。工作时或在家中听一些能使你放松的音乐,这有助于你保持一种积极的、富有成效的心理状态。拿破仑·希尔的一些朋友在他们的办公室里放了一台收音机,调至他们所喜爱的电台,把音量放得很小。他们发现这么做使他们感到放松,工作有效率,并增进了他们的工作乐趣。

2. 培养集中注意力的良好习惯

(1)融入现在。我们可以从表演艺术中学到宝贵的教训:最好的演员能融入现在。他们会非常专心地听,即使已经将台词背得滚瓜烂熟,他们还是会对接下来所说的台词有全新的感觉。两个演员演出一幕戏时,他们事实上只有唯一的一句台词。因为只有第一句能显出他们表演的功力。之后的每一句台词都只是针对其他演员所说或所为而作出的反应。

正如这些成功的演员,我们可以学习融入现在。融入现在需要集中注意力,集中注意力有两个要素:一是目标,注意正在发生的事;二是密集度,因为集中所有的力量在单一事件上,也就有了密集度。

拿破仑·希尔问有名的马戏表演者冈瑟·格贝尔·威廉斯给了继承他事业成为驯兽师的儿子什么建议,他回答:“我告诉他要在场。”我当时不能确定他的意思是什么,也许是一个父亲告诉儿子一定要出场表演,就像他自己曾经连续表演一万场次一样;但其实他另有用意。这位世界知名的驯兽师解释:“当他在马戏场中与狮子、老虎、豹在一起时,他绝对不能心不在焉,他的心一定要在马戏场里。”诚然,当你的马戏场中,身边环绕着危险的动物时,心不在焉是多么危险的事啊。事实上,心不在焉对任何事业都可能造成损害。

租车专家迪克·比格斯回忆起一次丢脸的分心经验,现在他已经可以对此一笑置之。但当时可是一点也不好笑。那是在亚特兰大第二届的薛塔胡同10公里长跑竞赛,当年的赞助者为健怡可口可乐公司。为了促销产品,健怡可口可乐的商标显著地展示在比赛申请表格、各种媒体、T恤和比赛号码上。比赛当天早上,大会的荣誉总裁迪克·比格斯站在台上说:“我们很高兴有这么多参赛者,同时特别感谢我们的赞助商健怡百事可乐。”站在比格斯背后的可口可乐代表嘘他:“是健怡可口可乐,白痴!”(事实上他用的是比“白痴”更难听的话)超过1000位的与赛者也尽情哗然,当时比格斯真是十分羞辱、懊悔。他说:“我知道是可口可乐,但是当时我失了神,就是要命的那一天,我学到了专心比事实更重要。”

(2)切勿分散力量。《成功杂志》庆祝创刊100周年时,编辑们节录了一些早期杂志中的优秀文章,其中最令人印象深刻的是一篇摘录文章。作者西奥多·瑞瑟在爱迪生的实验室外面,扎营三个礼拜之后,才访问到这位著名的发明家。以下就是访谈的部分内容:

瑞瑟:“成功的第一要素是什么?”

爱迪生:“能够将你身体与心智的能量锲而不舍地运用在同一个问题上而不会厌倦的能力……你整天都在做事,不是吗?每个人都是。假如你早上7点起床,晚上11点睡觉,你做事就做了整整16个小时。对大多数人而言,他们肯定是一直在做一些事,唯一的问题是,他们做很多很多事,而我只做一件。假如你们将这些时间运用在一个方向、一个目的上,那么就会成功。”

(3)开发满意状态的潜能。芝加哥大学心理学家米哈利专精于研究满溢状态的行为。所谓满溢状态行为是发生在精神高度集中,因心智状态过于专注而忽略了其他无关的事物。运动员有时会用“在自己的地盘上玩”来形容当他们的表现超出他们的能力,每件事都很顺利的时侯。

米哈利曾经利用类似竞赛的挑战状况成功地激发出满溢状态行为,他说满溢状态最可能发生在个人处于能力与任务的难度约略相当的情况下。如果任务太难,人会感觉焦虑不安;如果任务太简单,他们也会感觉无聊。

拿破仑·希尔向一群听众提到满溢状态的行为后,来自宝州的木匠师傅保罗·奥延格告诉他,他的经验:几年前,他参加了一个由国际木匠兄弟会所赞助,在费城举行的木工比赛时,在好几个小时的赛程中,他完全投入在他的作品中。奥延格回忆:“当时就只有我和我的工具而已。”当他完成了后来得到第一名的作品时,才发现身边聚集了一大群人,他原先根本没有注意到他们的存在。

满溢状态行为被列入时间管理技巧的理由是:经历过这种经验的人会丧失对时间的知觉,而且在满溢状态下,人可以完成较高难度的工作。贝蒂·爱德华所著的《利用右脑》,描述了可以造成与满溢状态或许不相同但类似经验的技巧,她的方法是根据左脑的机制:语言、分析、符号、理智、数字、逻辑与线型;右脑的机制则由非语言、组合、非理智、直觉与道德的观念而来。爱德华的书中包括了许多帮助读者“左右转”的练习方法,爱德华描述这种经验:“那是一种前所未有的经验。当我工作得很顺利时,我就感

觉到我与工作就像画家和他的作品一样融而为一。我觉得兴奋但是镇定;兴高采烈但是自制。不完全是快乐的感觉,比较像是幸福。”

(4)狂热与沉迷。这种方法未必适合每个人,你也许很有成就但对沉迷却不感兴趣。访问过的一些人为了成功所付出的代价是大多数人不敢领教的,但是不可否认,沉迷于工作、事业或目标的人可以做出很多事,而且通常很有效率。这让我想到了《烟草路》与《上帝的小乐园》的作者厄斯金·卡德韦尔,他的婚姻三次破袭,而且没有亲近的朋友,就是因为他总是工作至上。富卡也告诉我,回顾过去超过50年辉煌的财富成就,他最大的遗憾是:除了事业外,他竟没有任何的兴趣。

作家艾萨克·爱斯莫夫说他不想度假的原因是,度假会打断他的写作。爱斯莫夫时时刻刻都坐在打字机前,熬出一本又一本的书,有好几年的时间,他每个月都写出一本书。问他什么是最难做的事,他回答说:“有人打断我写作时,我还是强颜欢笑。”亨利·福特说过:“我有的是时间,因为我从来不离开工作岗位;我不认为人可以离开工作,他应该要朝思暮想,连作梦也是工作。”

认为这些人花费了太多时间与精力投注在他们狂热的事物上,并因此而感到生气的人有时侯会忘记一个事实:对他们来说,这不是牺牲而是乐趣。李·特里维诺说:“我就是爱这种比赛。”或许,我们不应该为这些沉迷的人感到难过,沉迷的原因各有不同,有些是来自罪恶感,有的则来自无知、天真或沮丧。但是,就像特里维诺,他们沉迷只是因为热爱他们所做的事,而且沉迷丰富了他们所接触的每一件事。

四、专心,要求你集中精力于重点工作

人的精力总是有限的,一个人如果同时做几件重要的事情,必然一件也做不好。杂技演员经过长期的训练,可以同时抛掷七八个球,但是也只能玩上10分钟,时间长了,他的脑子就会疲劳,所有球都会掉下来。据说,杰出的作曲家莫扎特能同时作数首曲,而且每首都是杰作。这样的人,世界上是极少见的。世上多见的有两类人,一类是善于把自己的精力集中于重点工作的人,有成就的科学家和各行各业的专家是这样的人,科学家进行某项研究时,废寝忘食,在实验室里连续工作数天至数周,才能出成果。有成就的决策者、管理者,也是善于集中精力和集中使用力量的人,毛泽东说过,集中优势兵力各个歼灭敌人。又说过,没有重点就没有政策。这类人也属于少数。另一类人,是不善于和不大善于抓重点的人,都不同程度地存在着“眉毛胡子一把抓”的毛病。这就是世上真正有成就的人不多的一个重要原因。

集中精力于重点工作,对管理工作者来说尤其重要,这是因为管理者面对的事务太多太杂,客观上存在着很多的“分力”,这些分力把管理者拉向无效。每个管理者要想使自己的工作有效,最好的办法莫过于集中自己各方面的能力于一件重要工作,越能集中我们时间、精力和资源,我们所能完成的工作才能越多,才能越有成效。

1. 善于区分重点与非重点

重点与非重点,没有绝对的区分标准,它们是相对的,是比较而存在和随着时间的改变而变化的。比如报纸,每天都有头版头条新闻,而且只能有一条,如果这天社会上同时发生了几件重大的事情,那也只能有一条排在头版头条位置,其它的只好“委屈”了。相反,如果这天没有重大新闻,头版头条位置也不能“开天窗”,必须从不重要中选出一条相对重要的新闻在头版头条。

当然,原则性的区分标准也是有的,从哲学的概念上来说,主要矛盾和主要的矛盾方面即是重点。在复杂的事物发展过程中,有许多矛盾存在,其中必有一种是主要矛盾,由于它的存在和发展,规定或影响着其它矛盾的存在或发展。例如企业在现有的产品已经老化的时侯,开发新产品就是主要矛盾,就是应当抓的重点。当有了新产品,需要稳定生产的时侯,降低成本,提高产品质量就成为提高经济效益的主要矛盾。管理者要用全力找出起主导、决定作用的主要矛盾,抓住了它,一切矛盾就迎刃而解了。抓住了主要矛盾就等于牵住了全局的“牛鼻子”,牵一发而动全身,全局就活了,就有希望达到全局的目的了。

在各种矛盾中,不论是主要矛盾还是次要矛盾,矛盾着的两个方面,必有一方是主要的,他方是次要的;主要的方面起着主导的作用,事物的性质,主要是由取得支配地位的矛盾的主要方面所规定的。矛盾的主要方面是重点。例如,产品的质量与数量往往构成一对矛盾,要求速度快、数量多的时侯,质量可能会受点影响。相反,要求高质量的时侯,数量可能会减少一点。在这一矛盾中,一般情况下,质量是矛盾的主要方面,因为质量决定着事物的性质,质量不合格就成为次品、废品。比如产品是发动机,如果质量很差,发动机不能使用,那么产品的性质就变了,它不成其为发动机而只是一堆废钢铁。这就是为什

么企业必须把质量放在第一位的道理，在保证质量的前提下求数量，使数量与质量在保证用户使用的基础上统一起来。

生产和销售，哪个是重点？这主要视具体情况而定，没有生产就没有销售，没有销售也就无需生产。当产品供不应求的时侯，应当把生产作为重点，尽可能增加生产量以满足需求。当市场尚未打开，或者市场上同类产品很多，竞争对手四面林立的时侯，应当在搞好生产、保证质量的基础上，把重点转向销售，但质量切切不能忽视，以质量取胜仍是根本方针。

如果从生产的目的是为了满足社会需求，为了满足消费和使用这个观点来谈论，无疑销售是重点，因为销售反映着市场需要和人们的需求情况，以销售引导生产和促进生产，产品销售出去了，才形成一个完整的生产过程。我国许多企业，不善于抓销售，一位日本经济学家评论说："中国人要想学会怎样制造，比较简单，但是要想学会怎样卖，10 年、20 年也不行。"目前，有些企业已认识到了自己的弱点，重视销售了。合资的耀华皮尔金顿玻璃公司的总经理就是以主要精力抓市场和销售，掌握市场信息，了解价格变化，了解竞争对手，了解客户要求，从销售需要出发，不断改进经营管理。比如，从英国皮尔金顿公司转让来的技术，在品种、规格、质量上有严格规范，但用户不管你这些，根据用途往往提出超规范要求。国际上轿车已慢慢不用白色玻璃，而用蓝色或绿色的；高级建筑物使用镀膜的、本体着色和本体着色镀膜的玻璃等，总经理据此作出决策，围绕着销售搞生产。有的企业销售搞得好，效益就好，相反，效益就差。我国南方某城市有两家水泥厂，同等规模，生产相同产品，产量也相近，但一年销售收入却相差 700 万元，主要原因是两厂的销售工作有很大差异。

经济越发达，越重视销售。美国的《华尔街日报》最近刊登了彼得·德鲁克题为《经济的权力转移》的文章。文称发达国家的权力正在迅速从制造商向销售商和零售商转移。沃尔—马特百货公司的巨大成功，就是建立在这家连锁店对其主要供应商的业务进行控制的基础之上的。它的成功，使萨姆·沃尔顿不到 20 年就成为世界上首富之一。该百货公司的营业大厅搜集到大量信息，每当顾客购买一件东西时，这一信息便直接"实时地"传到制造商的工厂里，并自动地转换成生产计划表和交货指令：何时送货，如何送货，以及把货送往何处。是沃尔—马特百货公司而不是制造商决定着生产什么和产品的构成、数量以及交货的时间、地点等。当前是经销变得越来越集中起来，而生产则越来越分散。30 年前，3 大制造商分享美国市场，而今天被 10 家公司所瓜分——底特律的 3 大汽车公司，5 家日本公司和 2 家德国公司。

2. 学会摆脱周围的一切

管理者不能集中精力于重点工作，常常是由于自己摆脱不开周围的一切，在他看来，样样事情都不能不做，都不能不认真做，对每个人都需要密切相处，而不能有丝毫的"冷漠"。于是周围的人和事像无数条绳索把他紧紧缠绕，自己完全失去了主动权。如果经常处于被动、应付的局面，必然做不出成绩来。得与失是一对矛盾，有得必有失，欲得之，必先失之。管理者要学会摆脱，只有摆脱掉不必要的和不重要的东西才能在重要的方面做出成绩。

一要学会摆脱事。管理者面前有数件甚至数十件工作，怎么办呢？"五马分尸"总不是个良策，同时去捉几只跳蚤，结果是一只也捉不住。唯一的办法是按照自己的标准有选择地先抓住一、二件事集中力量去做，把其它事情摆脱掉。摆脱的办法是：取消一部分工作，分给别人或委托别人做一部分工作，推迟做一部分工作，"对付"一部分工作（即花少量精力把事情对付一下，能"过得去"就行）。

二是学会摆脱人。管理者常被许多人所包围，他的办公室常常是门庭若市，下班后到家来访者也是摩肩接踵。怎么办？如果对每个人都认真接待，听其倾诉，有求必应，那就会耗费很大精力而得不到应有的效果。其办法，仍是摆脱。不过，摆脱人比摆脱事更难。有经验的、精明的新闻人物对记者的包围颇有一套办法，对自己想要阐明的问题，利用记者的发问借题发挥，大发议论，而对不想阐述的问题，常采用"无可奉告"的方法予以摆脱，但仅此方法还不行，还采用所答非所问、一言以蔽之、含糊其词、笼而统之、大帽子底下开小差、踢皮球以至借故离去等方法突破记者的重围。他们对待记者，既不失礼貌，不得罪，又不被牵着鼻子走。管理者也应学点这种艺术。但应牢记群众观点、服务观点，不能向人们摆架子，耍威风，摆脱的目的是为了更有成效地为群众、为基层办实事，决不能脱离群众。

三是要学会摆脱过去。彼得·德鲁克说，管理者专心一志，第一项是不念"昨天"。管理者对"昨天"应持的态度是：继承、发扬和修正。对过去决定做的事（包括正在做的和尚未做的），要查其必要性，任何事情如果无法证明其确属有效及确属需要，便应立即放弃，删除过时和无效的计划，不要把有限的精力和资源填补昨天的并且证明无多大成功希望的窟窿，

不要为了“体面”而不放弃过时的东西。有的管理部门所管的事情越来越多,机构也越来越臃肿,其中一个重要的原因就是只增加新的工作,开展新的业务,而不及时甩掉旧的业务,结果使管理机构和人员超重,“体型”发胖,沦于涣散、无力而终致无法管理。针对此种情况,有人提出要进行“重量管制”,保持适当的体型。我国历次精简机构都把消肿作为重要任务。摆脱过去,还包括当把一项新的任务委托给一个人干的时侯,要免去原有的一些任务,不把原有负荷减轻,再有才干的人也难在新的工作中作出较大的成绩。在人员方面应吐故纳新。管理者要正确对待自己的过去,对过去的成功和错误都不要当作包袱背上。同时,还要善于在感情上摆脱过去。每个人的过去,都会有些不愉快的事情,甚至有过怨恨和悲伤,包括在管理工作中人际关系、上下级关系方面伤过感情。对这种感情要尽快摆脱,更不要把它带到新的工作关系中去。

五、多角化经营,能否成功

不切实的多角化经营,会使公司的技术、能力和资金分散。

在经营活动中,专心即意味着专业化经营。然而,似乎当今世界潮流是多角化经营。专业化与多角化经营孰对孰非?让我们来听经营大师的意见。

1. 多角化不如专业化

在企业经营里面,有所谓多角化、综合化以及专业化的经营方法,但是,日本企业“经营之神”松下幸之助认为,与其多角化,不如想办法实行专业化。当然,多角化、综合化也有其优点,但是一般看来,专业化总是比较容易获得具体的成果。也就是说,各个企业在自己所能够拥有的经营、技术、资金等力量的范围内去经营时,如何才能最有效地活用这些力量呢?松下认为集中使用比分散力量更能够产生巨大的效果。

企业经常处于激烈的竞争中,如果将拥有的力量分散于好几项事业中,而想在各种事业里都出类拔萃,实际上是非常困难的,除非拥有相当的实力。但是,只要将全部力量集中在一种事业上,即使没有特殊的经营能力,也应当会比其他的公司容易成功。

事实上在当今社会里,即使是小型企业,只要能专精于某一事业领域,它所得到的成就,决不会比大型企业集团差。很多公司以一种产品而称霸世界,就是最实际的例证。

进行多角化经营,拥有好几个部门的公司,即使某一个部门业绩不好,还可以用其他部门的成果来弥补,这种经营方法在谋求整个社会的安定上或许可行,而且事实上像这样的企业也不少,因此松下并非完全否定多角化经营。但是松下又指出,如果产生“即使某个部门不顺利,可用其他部门来弥补”的这种想法,是极为不好的事,而且多角化经营,是否能偈专业化那么成功,实在令人怀疑。

松下基本上仍然认为,将公司所拥有的经营、技术、资金等力量集中于一项事业,使其在这方面决不输给其他公司,是比较理想的经营方式。即使目前仍然从事两项事业的公司,也要敢于将其中一项放弃,然后专精于一项事业。

在实际的经营上,有时候基于社会的需要,一家公司必须同时进行两项事业,而且即使目前只从事一种事业,以后仍然会有和目前所从事的发生关连的新事业出现。如果遇到这种情形,当然应该参加这项新的事业,并努力去做,但最重要的还是要以专业而独立性高的形态,去经营每一项事业,也就是使每一项事业成为一家独立公司,或是以接近这种独立形态的组织去营运。多角化经营的公司里,每个部门都要像一家专业化公司,在其所负责的工作上,要有决不输给他人的精神,决不是某个部门亏损就可以用其他部门的盈余来弥补,而是各个部门以独立的经营形态,来获取它所应该获得的成果。

这样的企业,即使在形态上是多角化经营,在实质上则已专业细分化,犹如专业化的独立公司的集合体。

但是实际上,即使像这样的多角化经营公司,它的专业部门在与专业化公司竞争时也会处于不利地位。因此,无论在想法上或实际的经营上,必须建立独立经营的意识,将经营的主权交给各个部门,以产生激励的作用。

人的能力,是有限度的,所以一个人担当多方面的业务,就等于分散了他的能力,这种要求面面俱到的做法,反而造成对事物不能深入,不会有精密完整、高度专业化的绩效。想灵活地经营复杂的机构,是很困难的事,然而,如果能加以适度分工,即使没有十分专业知识的人,也可以全心全力,发挥他的特长。如此专业化分工的经营形态,就是美国式的一般大企业的经营模式,也是其他国家大企业应走的路线。

“经营之神”松下幸之助的观点值得人们深思,很多企业经营的案例证明了松下观点的正确性。我国的北京红都服装店的发展就是一个典型的案例。

北京红都服装店有着光荣的历史，50 年代给毛泽东主席设计、制作过“标准服”，毛泽东穿上他们制做的改型中山装非常满意，照了一张半身标准像。刘少奇、朱德、周恩来等中央领导人都在红都做衣服。一位外国元首来中国访问，一次就让红都制做了 20 多套服装。西哈努克亲王穿着红都制做的挺拔合体的服装赞不绝口，特地赠送礼品致谢。美国总统布什来华时也光顾红都。不过，这些都成为过去了。90 年代的红都服装店面临着激烈的竞争。服装世界争奇斗艳，皮尔卡丹、斯特法内、杰西尼、爱斯克斯、银梦、顺美、蒙妮莎、李宁、马羚、李艳萍，这些名牌使人们忘记了这家曾经“红透首都”的老店。红都人坐不住了，他们要摆脱过去，冲进今天的服装市场。起初，他们追赶潮流，上时装，做衬衫，但总是追不上，衬衫上一次砸一次。后来，他们从自身优势出发，尝试生产高档西装，结果一面市就被抢购一空。于是毅然决策：缩短战线，捏紧拳头，打好高档西服这张王牌。二、三年之间，红都西服店产值超千万元，他们决心把“红都高档西服”叫得更响，试与世界名牌皮尔卡丹比高低，

2. 多角化经营失败的案例

日本的丸井商社曾经为了多角化经营，尝到了失败的滋味。每当想起那些往事，丸井商社的青井忠雄社长心里就十分难受，那次失败是青井最大的一次失败。

青井忠雄在他进入丸井之后的第七年(1962)，公司派他去美国做商业视察的旅行。当时，丸井商社的本行是生产和发行信用卡，所以青井着意对美国同行的经营手法多方观察，满意地发现丸井与美国同行不分轩轾。同时，美国超级市场的发展引起了青井的极大兴趣。在美国民众之间，超市已经成为生活的一环，那种集中生活日用品于一处，任人选购的销售方式，完全迷住了他。在日本，当时也逐渐出现了超级市场，但是，还不成气候。当时青井就下决心：“好吧，回到日本之后，我一定要开超级市场！”

回到日本，他就立刻付诸行动。首先，他想到利用新宿火车站前的分店。起初，打算以一、二层开超级市场，他把这个计划提出来，征求干部的意见。而干部的意见分成两派：

一派主张，一、二楼应该以本行的信用卡专业为主，因为，一、二楼是主要的办公室。另一派主张，超级市场应开在一楼，否则失去了它的意义与作用。两派意见一直闹到开市之前。后来，本行主义的那一派，坚持超级市场对公司来说是点缀式的行业，青井只好顺应他们的意见，决定把超市开在六、七层。

在开业之前，青井社长向几位经营顾问请教，他们的看法是：最好采用对生产没什么经验，但知道理论的年轻人，才容易进入情况，于是，青井录用了合乎这种条件的三、四十名人员。

开在六、七层这件事，他始终觉得不大对劲，但是，后来却也想开了。就这样，超市被取名为蓝色商店并隆重开业。

青井抱着试验的心情开了超级市场，但脑海里始终坚信一件事：这个行业，在日本盛行而普遍的时间的到来绝不会太久……。将来，一定把它扩展为大规模经营的方式……。青井的脑海里不断描绘“动人的远景。”

在宣传上，花了不少钱。在一楼，也特地顾虑到让路人一看就知道六、七层有超级市场，因此在店头装饰上也动了不少脑筋。

青井社长对这种崭新的购物方式非常自负。同时，以期待的心情，注视它的发展结果。

可是，他做梦也没想到，业绩迟迟不起色：一楼到五楼，经常充满了快活的笑声和忙碌的气氛，六、七楼的生意却异常冷清。三天、四天之后，情况依旧。半个月过去了，青井经常抽空去巡视，每次看到的都是顾客寥寥无几的景象。与美国比简直有天壤之别。青井想不出是为什么。

“到底缺了什么？”如此苦苦思索之时，一晃就是一个月。店长也无精打彩。不久，青井问他：“怎么样？把这个店移到中野总公司那边，或许就有起色吧。”他们说做就做，很快就在中野火车站前找到了一处适当的店铺，于是立刻乔迁进来，又在锅屋街、中野区另设两家，然而，遗憾的是业绩不佳的情况，依然如故。

公司的信用卡事业，每年的营业额还不到一百亿日元，需要加强的地方还很多，但是现在却把三、四十优秀人才送到超市部门，造成了双方都有漏失的局面。

由于插足于不熟悉的行业，导致了困难局面这件事似乎引起了内部的相当多的管理人员反感，整个公司的气氛变得“不对劲”。

这个结果，使青井面对三千万元的赤字。青井沉重的心情可想而知。

丸井成为二分的体制：本行的成果不怎么样，却又致力于另一行业的开始，造成追二兔不得一兔的结果。

人力被一分为二之后，以当时的丸井，还无法各

自发挥个别军团的力量。这是主要原因。

同时,在人事费用上,做生意的原则是,人事费用要少,设备不必太多,回转要快。信用卡事业在价格、品质方面,卖的是高价、质佳的东西,在这个领域,由于经验已具,做来驾轻就熟,甚少纰漏,业绩也差不到哪去。

可是,事关蔬菜、鱼肉、日用品等的商品那些人却不熟,当然纰漏百出。而人事费用是从本行的信用卡事业部门支出的。到开了三家超市后,那些人事费用就成为一笔不能小看的数目。何况,对超市部门的人员也实施与信用卡部门的人员一样的薪水制度。营业额高的信用卡部门,与营业额低的超市部门,双方人员领同样比率的薪水,实在很不合理。这同时会打消或减少两个部门人员的工作积极性。更为可笑的是,无法在一、二层开业的致命弱点居然被姑息了。在新宿的超市的高达七层,然而连电动扶梯也没有,顾客购物需爬上爬下,怨声载道,谁会为了一、二种日用品跑得那么高?简直外行到了极点。

所以,每个月面对青井的都是赤字,赤字……,他不得不吞下这一苦果。

一年之后,青井社长终于决心毅然撤退。算一算,一年半的损失是三千万元左右,至于人力、心力、时间的损失可就无从计算了。

丸井的案例给我们上了深刻的一课。每一个行业都有它自身的特点和规律,需要专业人员来经营,多角化经营对于那些资金、人力雄厚的大型企业来说,不失是一条发展的道路,因为它抗风险的能力非常强,而对于中小企业来说,就应该考虑,自身的经验和能力是否能够多角经营,跨行业经营本身就是一种风险。中小企业的抗风险能力显然不如大企业,如果不想走向失败的话,倒不如专业发展本行业务,待时机成熟、条件合适时再进行也不迟。

第二章　悬起目标多走路

第一节　整个世界都给目标明确的人让路

一、目标的潜质

一个人追求的目标愈高，他的才能发展的愈快。

拿破仑·希尔的成功学非常重视目标的作用。他认为要想取得成功，就必须制定目标。成功之道由自己的积极思维开始。与此紧密相联系的，是战胜失败的决心。有了正确的积极的心态，你就能看到周围的一切存在着无限的可能性与机会。渐渐地，你不但能获得使自己在日常工作中更能干的远见，而且最终会有更加具体的、适合各个方面的人生理想——目标。要取得成功，就必须制定目标。

第一，站得高才能望得远。目标在创富学方面同样有着举足轻重的地位。

1. 目标能使我们工作更有价值

人们处事的方式主要取决于他们怎样看待自己的目标。当人们觉得自己的目标并不重要时，他们为达到目标所付出的努力就没有什么价值。如果他们觉得自己的目标很重要，情况就会相反。人们必须把目标建立在自己的理想上面。如果他的各个目标组成了他所珍视的理想，那么他就会觉得为之付出的努力是有价值的。

2. 目标有助于我们安排轻重缓急

制定目标的一个最大的好处是有助于人们安排经营工作的轻重缓急。没有这些目标，人们很容易陷进跟理想无关的现实事务当中。一个忘记最重要事情的人，会成为琐事的奴隶。有人曾经说过，“智慧就是懂得该忽视什么东西的艺术。”

3. 目标能激发我们创富潜能

许多年前，某报曾作过300条鲸鱼突然死亡的报道。这些鲸鱼在追逐沙丁鱼，不知不觉被困在一个海湾里。弗里德里克·布朗·哈里斯这样说：“这些小鱼把海上巨人引向死亡。鲸鱼因为追逐小利而暴死，为了微不足道的目标而空耗了自己的巨大力量。”

没有远大目标的人，就像故事中的那些鲸鱼。他们有巨大的力量与潜能，但他们把精力放在小事情上，而小事情使他们忘记了自己本应做什么。说得明白一点，要发挥潜力，你必须全神贯注于自己有优势并且会有高回报的方面。远大的创富目标能助你集中精力。另外，当你不停地在自己在优势的方面努力时，这些优势会进一步发展。最终，在达到目标时，你自己成为什么样的人比你得到什么东西重要得多。

4. 虽然目标指向将来，却有利于我们把握现在

创富成功者都是如此。人在现实中通过努力实现自己的目标。正如希拉尔·贝洛克说：“当你做着将来的梦或者为过去而后悔时，你唯一拥有的现在却从你手中溜走了。”

虽然目标是朝着将来的，是有待将来实现的，但目标使我们能把握住现在。为什么呢？因为这样能把大的任务看成是由一连串小任务或小的步骤组成的。要实现任何理想，就要制定并且达到一连串的目标。每个重大目标的实现都是几个小目标小步骤实现的结果。所以，如果你集中精力于当前手上的工作，心中明白你现在的种种努力都是为实现将来的目标铺路，那末你就能成功。

5. 目标有助于我们与人沟通

目标明确了，我们就更能更好地与人沟通。想一想你见过或听说过的那些善于与人沟通的人吧。他们有一个共同特点就是能把复杂的事情用简单的语言清楚地表达出来。换言之，他们的思想有条理、有重点。这样，人们更能理解他们所说的话。制定目标也起着类似的作用。目标能使我们对将来的种种创富构想有条理。因为这些构想有条理，有重点，我们向别人讲述时就会容易说得清楚。别人也容易理解。也容易得到支持。

6. 目标能提高集体的热情

有些公司运作欠佳，问题是员工缺乏工作热情。这些人终日兢兢业业，心中除了完成日常工作外，并无明确目标。没有热情的人是不会有大作为的。

相反，一个机构里的员工心中拥有明确的目标

的话，大家就有士气，热情高涨。目标能使他们心中的想法更具体化、更易实现。同事们就能明确要瞄准什么，干起活来心中有数。

7. 目标给我们提供了自我评估的手段

不成功者有个共同的问题，他们极少评估自己取得的进展。他们大多数人或是不明白自我评估的重要性，或者无法量度取得的进步。

目标提供了一种自我评估的重要手段。如果你的目标是具体的，看得见摸得着的，你就可以根据自己距离最终目标有多远来衡量目前取得的进步。有了目标，我们就不会像这个制作自己最新发明模型的发明家一样。这个模型有无数的飞轮、齿轮、滑轮和电灯，一按电钮，就动起来，而且灯会亮。有人问："这个机器是干什么用的？"发明家回答说："它不干什么。但是，这机器的运转不是挺优美的吗？"

8. 目标迫使我们未雨绸缪

成功人士总是事前决断，而不是事后补救的。他们提前谋划，而不是等别人的指示。他们不允许其他人操纵他们的工作进程。不事前谋划的人是不会有进展的。我们以《圣经》中的诺亚为例，他并没有等到洪水来到才开始造他的方舟。

目标能帮助我们事前谋划。目标迫使我们把要完成的任务分解成可行的步骤。要想制作一幅通向成功的交通图，你就要先有目标。正如18世纪发明家兼政治家富兰克林在自传中说的："我总认为一个能力很一般的人，如果有个好计划，是会有大作为，为人类作大贡献的。"

9. 经常设定新的目标

有个人经常抱怨他有做不完的事情，20年来，他每天望着桌上未做完的事叹气，总有待付的帐单、待回的信、待解决的问题、等着跟他会面的人。他回家后，又发现院子的草要剪了，树篱该修了，许多地方要修理。

他在拼命工作中睡着了，并且做了一个梦。他置身在一个大办公室中，室内放了一张美丽的桌子。桌上没有文件，没有帐单，无事可做。于是他回家，他发现草坪剪好了，树篱修好了，所有该修理的地方都修理好了。他大大地松了一口气，他总算及时把工作做完了。

"谢天谢地！"他叹了口气道。

但他坐在那儿，心中升起了一个问题："我现在要做什么？"

最后，邮差吹着口哨过来。邮差摇手走过去了，没有他的信。

"请你告诉我，"那人问道："这是什么地方"

"怎么？你不知道吗？"邮差很愉快地说："这是地狱呀！"

你可以确定一件事：一个梯子的顶端，紧接着另一个梯子的底端。我希望你设定一个目标：就是经常设定一些新的目标。

第二，漫无目标注定会失败

你给自己定下目标之后，目标就在两个方面起作用：它是你努力的依据，也是对你的鞭策。目标给了你一个看得着的射击靶。随着你努力实现这些目标，你会有成就感。对许多人来说，制定和实现目标就像一场比赛。随着时间推移，你实现一个又一个目标，这时你的思想方式和工作方式又会渐渐改变。

下面举个真实的例子，说明一个人若看不到自己的目标，将会有怎样的结果：

1952年7月4日清晨，加利福尼亚海岸笼罩在浓雾中。在海岸以西21英里的卡塔林纳岛上，一个34岁女人涉水下到太平洋中，开始向加州海岸游过去。要是成功了，她就是第一个游过这个海峡的妇女。这名妇女叫弗罗伦丝·查德威克。在此之前，她是从英法两边海岸游过英吉利海峡的第一个妇女。

那天早晨，海水冻得她身体发麻，雾很大，她连护送她的船都几乎看不到。时间一个钟头一个钟头过去，千千万万人在电视上看着。有几次，鲨鱼靠近了她，被人开枪吓跑。她仍然在游。在以往这类渡海游泳中她的最大问题不是疲劳，而是刺骨的水温。

15个钟头之后，她又累，又冻得发麻。她知道自己不能再游了，就叫人拉她上船。她的母亲和教练在另一条船上。他们都告诉她海岸很近了。叫她不要放弃。但她朝加州海岸望去，除了浓雾什么也看不到。她摇摇头说："我没有能力游到对岸了。"

几十分钟之后，人们把她拉上船。又过了几个钟头，她渐渐觉得暖和多了，这时却开始感到失败的打击。事后她对记者说："说实在的，我不是为自己找借口。如果当时我看见陆地，也许我能坚持下来。"

人们拉她上船的地点，离加州海岸只有半英里！令她半途而废的不是疲劳，也不是寒冷，而是因为她在浓雾中看不到目标。查德威克小姐一生中就只有这一次没有坚持到底。两个月之后，她成功地游过同一个海峡。她不但是第一位游过卡塔林纳海峡的女性，而且比男子的记录还快了大约两个钟头。

游泳天才查德威克也需要看得见目标，才能鼓足干劲完成她有能力完成的任务。可见，制定可测的目标，对于人们规划自己的成功具有多么重要的意

义。

第三，明确的目标将使你成功

生活中常有这样的事：两个人有同样的心愿，也都有可能自我实现，结果可能是两人皆如愿，也可能是一个如愿，一个失望。其中原因是能不能扎实地贯彻自己的选择，能不能全身心地投入追求成功的行动与实践，这是成功的关键。

一位美国姑娘出身知识分子家庭，从读大学的时候起，她就梦想成为电视节目主持人。她有一定程度的自信，认为自己有这方面的才能，因为每当她同别人相处时，都有兴趣同对方长谈，而且她还很会从人家嘴里"掏出"心里话。她自己常说："只要给我一次机会，我相信准能成功！"

但是，她没有积极行动，没有全力以赴去寻找和争取机会，因为没有人会主动请你到电视台主持节目。

而另一个年轻的女性莎莉·拉斐尔也梦想成为节目主持人，尽管她的条件和处境还不如前面的那位女士，但她结业后到处谋职，跑了好几家广播电台和电视台，但没有一家肯雇佣她，几乎每一家的老板都答复她："没有几年经验的人，我们是不能雇佣的。"她总是不服输，还是到处找机会。有一次，她得知某州一家很小的电视台招聘一名预报天气的女孩子，她抓住这个机会跑去了……

莎莉·拉斐尔在30年的职业生涯中，曾先后遭到18次辞退。但每次事后，她都放眼更高处，确立更远大的目标，坚决贯彻自己的选择。有一次，她向一位国家广播公司推销她的清谈节目构想，公司提出要她在政治台主持节目。

1982年夏天，她的节目终于开播了。她对广播早已驾轻就熟，于是，她利用这一长处和平易近人的作风，大谈7月4日美国国庆对她自己有什么意义，又请听众打电话来畅谈他们的感受。听众立刻对这个节目发生兴趣，她差不多一举成名。如今，莎莉·拉斐尔已经成为自办电视节目主持人，曾经两度获奖，在美国、加拿大和英国每天有800万观众收看这个节目。她谈到自己的体会说："我遭人辞退了18次，本来大有可能被这些遭遇所吓退，做不成我想做的事情。结果相反，我让他们鞭策我勇往直前。

第四，瞄准巨人：高目标高成就

在人们生活当中，常会看到都非常出色的两个人不得不竞争时，令人大发"既生瑜，何生亮"的感慨。

美国的阿姆达尔公司似乎生来就与IBM公司是冤家对头。翻开阿姆达尔公司的历史，让人感到这就是一部与IBM公司竞争的历史。其实这场竞争一开始并不是势均力敌的，当阿姆达尔公司成立时，IBM公司已是公认的世界计算机工业巨头了。但是，阿姆达尔公司毫无惧色，依靠技术实力和准确的市场信息，终于在大型计算机领域与IBM公司扳成平手。

1. 技高气盛的阿姆达尔

有人说赚钱的方法有三种：靠钱赚钱、靠体力赚钱、靠知识赚钱。吉恩·阿姆达尔走的就是最后这条致富之路。

1922年，阿姆达尔出生于美国南达科他州，后来考上了威斯康星大学，攻读理论物理。他的毕业设计是有关计算机系统的。大学毕业，阿姆达尔到海军服役。在军队中，他在实践中进一步丰富了自己的电子学知识。退役后，阿姆达尔来到WISC公司正式开始了自己开发设计计算机的传奇生涯。

喜欢挑战、不甘人后，是阿姆达尔性格特点。1952年，他来到当时精英云集的IBM公司，一开口提出的要求就是要担任正在处于攻关阶段的IBM704型计算机的主要设计师。

在704机研制成功后，阿姆达尔又领衔担纲，成为全新概念的"数据管"计算机的设计负责人。不久，在"数据管"的基础上，阿姆达尔又负责领导了"超越"计算机，即IBM7030的研制工作。"超越"这个名称是阿姆达尔起的，意思是"超越计算机技术的一切极限"。

然而，在1956年阿姆达尔却忿然离开了IBM公司，原因是他被从一项研究工程的领导职位上调开了。在离开IBM公司的4年中，阿姆达尔曾在两家高技术公司工作过。但它们的实力均无法与IBM相提并论，所以其产品档次、技术成就远不及IBM公司。这与阿姆达尔的雄心壮志是不相符的。所以，当1960年IBM公司盛情邀请他重返公司时，才高气傲的阿姆达尔也乐得借坡下驴，再次回到IBM公司担任具有划时代意义的360系统的主设计师职务。

与此同时，阿姆达尔还是IBM公司先进计算机系统研究室的主任。1969年，他组织助手对公司大型计算机研制投资周期问题进行了一番调研，他们得出的结论是：如果想使手头正在研制的这台计算机不亏本，公司应该先生产销售比目前这台计算机技术水平低两个档次的计算机。这样做，可以使公司一边出售已有的技术，一边用这些出售收入再开发

新技术,达到所谓"以技术养技术"的目的,而不是耗尽巨资以期一步到位。

阿姆达尔兴冲冲地拿着这份研究报告给 IBM 公司的三位主要领导人看,希望他们改变以往投资大、风险高的新产品研究政策。这三人虽然也同意阿姆达尔的观点,但他们却拒绝更改从前的政策,称"IBM 就应该是最好的,而不是谨小慎微的三流企业。"

这次谈话的结果,极大地刺伤了阿姆达尔的自尊心,他再度萌生去意,决心用自己的智慧对自大的 IBM 公司还以颜色。

2. 给 IBM 公司的第一击

1970 年 9 月,阿姆达尔向 IBM 公司递交了辞呈,几个星期后,阿姆达尔公司成立了。高傲的阿姆达尔没有从 IBM 公司挖走一名技术人员,追随他创业的只有年轻的财政专家雷·威廉姆斯和两名秘书。

威廉姆斯经过计算后告诉阿姆达尔,他们共需要 3300 万至 4400 万美元才能做出与 IBM 公司抗衡的像样产品。于是,他俩带着自己的发展计划四处奔走,求助于各个投资银行。但这些银行都认为他们赶超 IBM 公司的计划是痴人说梦,不予支持。就在走投无路之际,芝加哥的一家投资公司同意贷给他们 2000 万美元,阿姆达尔公司就靠着这 2000 万上路了。

阿姆达尔在计算机界的声望也为公司起步起了不小的作用。数位来自加利福尼亚州三家计算机公司的年轻技术人员,慕名投奔阿姆达尔麾下,组成了朝气蓬勃的技术队伍。

公司开张的前 8 个月,仍然是为寻求资金而努力。日本富士通公司主动找上门来,提出与阿姆达尔公司联合开发新计算机,并把专利记在阿姆达尔名下。日本人的加盟,使公司获得了宝贵的第二阶段开发费用 500 万美元。德国的尼克斯多尔夫计算机公司步日本人后尘,提出以 600 万美元入伙,条件是担当阿姆达尔公司在欧洲的独家代理。要知道,此时的阿姆达尔公司连一台原型机都未曾生产出来,德国人上来就提出代理业务,足以看出阿姆达尔名气之大了。

1972 年,凭借着东拼西凑得来的又一个 2000 万,阿姆达尔公司推出了第一台原型机,建立了第一座生产工厂。但就在这时,IBM 公司带有虚拟存储器功能的 370 型计算机问世了,这迫使阿姆达尔公司放弃了刚刚定型的原型机,转而模仿这种具有先进可靠存储功能的 370 型机。

尤金·怀特曾在通用电气公司有过 11 年的管理工作经历,后来担任仙童公司的副总裁,他在 1974 年进入阿姆达尔公司任总裁,改变了公司技术力量强、管理力量弱的格局。怀特认为,阿姆达尔公司的经济实力,根本不允许它大规模投资去生产抢在 IBM 公司前面的新产品,公司现行的追随 IBM 公司新产品的策略是可行的。但前提条件是公司的产品要比 IBM 公司的更便宜。为达到这一标准,必须在压缩成本、市场促销上下功夫。怀特一上台就裁减了公司一半的雇员,并与富士通、尼克斯多夫等主要投资合作伙伴进行谈判,获得了进一步的追加资金。

怀特的到来使阿姆达尔彻底从琐碎的管理事务中解脱出来,全身心投入到技术工作中。1975 年 6 月,阿姆达尔公司第一台计算机被运往美国宇航局的戈达德航天飞机中心安装,这台模仿 IBM370 型机的阿姆达尔 470V/6 机在性能上与 370 不相上下,但价格却便宜 10%。再加上 IBM 公司交货速度慢这一重要因素,470V/6 机成功地走进了密执安大学、得克萨斯 A&M 大学、艾伯塔大学、马萨诸塞互惠人寿保险公司、AT&T 公司的大门,给了 IBM 公司重重一击。

3. 拉锯战

为了抢占 IBM 公司的市场,阿姆达尔公司成为第一家 IBM 兼容机制造商。所谓兼容机,就是指该计算机无论在硬件还是软件上,都与 IBM 同类型机完全通适,除了牌子和价格不同,其他方面全部相同。1977 年 9 月,《幸福》杂志对阿姆达尔公司的 470V/6 和 IBM 公司的 370 做了比较:前者采用风冷,后者采用水冷,这使得前者安装费用为 25 万美元而后者为 30 万美元;前者采用了集成度更高的超大规模集成电路,结果 470V/6 的体积仅是 370 的 1/3,而且速度是 370 的 2 倍。

在阿姆达尔从技术上击败 IBM 公司 370 的同时,怀特则从经营上出击。他抓住 IBM370 因安装复杂而交货速度慢的弱点,迅速用 470V/6 抢占第一时间出现在潜在客户面前。甚至采用分期付款、租赁使用等方式扩大 470V/6 的市场占有率。趁着公众对阿姆达尔公司充满钦佩之机,怀特在 1976 年果断地发行了股票,使公司获得了更稳定、更广阔的资金来源。

遭到重击的 IBM 公司开始反击了。1977 年,IBM 公司推出了 3033 计算机,专家们一致认为该

机的性能/价格比要高于470V/6。但很快,阿姆达尔公司就还以颜色,上市了速度比3033快1.5倍、价格仅高出3%的470V/7计算机。一年后,470V/7已售出100台。

1979年,IBM公司在大型机市场失手后,转而从中型机市场谋求突破。年初,IBM公司推出了大受欢迎的4300系列中型机,并声称很快会把该机的某些高新技术应用到大型机上,准备在不久上市H系列大型机。这一消息使许多客户心旌摇荡,他们开始更多地租用而不是购买阿姆达尔公司领先的470V/7大型机了,因为他们随时准备去购买IBM公司的H系列大型机。这次遭到打击的是阿姆达尔公司,该年度公司产值竟从3.2亿美元猛跌到2100万美元,纯利下降64%。

吉恩·阿姆达尔在1979年9月辞去了自1970年以来一直担任的董事长职务。怀特接替了他,而来自施乐公司、同样拥有十几年管理经验的约翰·刘易斯担任了公司总裁。

人们期待已久的IBM公司H系列机3081终于在1980年11月露面了,其性能比IBM公司以前最高型号的3033高出2倍。整个计算机工业界都等待着阿姆达尔公司的反应。6天后,怀特宣布将推出性能超过470系列机2倍的580系列,该机将与IBM3081全兼容,并且容量更大、效率更高。这一许诺迟迟在1982年4月才兑现,可是580系列机的中央处理器存在严重的可靠性问题,而且有许多性能根本未能赶上IBM公司的3081。

580系列机的失败,使IBM公司重新夺回了大型机市场,报了一箭之仇。

4.第一次抢先

蒙受打击的阿姆达尔公司当然不会善罢甘休,开始寻求新的对策。1982年,阿姆达尔公司利用富士通公司提供的直接存取存储装置技术,在美国计算机存储器市场上挤得一席之地,做为与IBM公司在大型机市场竞争之外的一个缓冲地带,确保公司在大型机失利时仍具有较好的利润收入。另外,阿姆达尔公司拼力解决大型机存在的技术问题。1983年,公司将产值的13%用于技术开发,而IBM公司的同类比率仅为6.3%。

功夫不负有心人,1984年阿姆达尔公司推出了性能与著名的UNIX操作系统全兼容的UTS操作系统。由该系统控制的580系列机速度比IBM大型机快25%,一举扭转了公司在大型机市场上的不利局面。同年,阿姆达尔公司又引进了MDF系统。利用MDF系统,一台大型机可以同时运行两套操作系统,完成多项任务。仅仅两年之内,30%的580系列机都采用了MDF系统,大大减少了软件、硬件及人工费用。

在与IBM公司旷日持久的技术竞争中,日本富士通公司对阿姆达尔公司支持很大。多年来,富士通公司不仅为阿姆达尔公司提供了大笔资金,而且还提供了大规模逻辑电路、超大规模共发集电路、存储器技术等。这两家公司的紧密合作,使双方在各自国家的计算机工业领域都占有重要地位。

1985年10月,阿姆达尔公司推出了旨在彻底击垮IBM公司大型机的5890计算机。该机在可靠性、多处理器功能等方面均有独创性成就,仅用一年时间,5890的销售额就突破10亿美元。到1980年时,阿姆达尔公司在14个国家拥有450个大型机使用客户。到1986年,公司已在19个国家拥有1350个客户。5890使阿姆达尔公司在大型机市场上打了一个漂亮的翻身仗。

多年以来,一直是IBM公司宣布推出全新概念的新产品,阿姆达尔公司随后宣布推出与之全兼容的仿制品。但1988年5月,这一传统格局被打破了。阿姆达尔公司宣布即将上市全新的5990计算机,令计算机工业界为之一振。这种计算机采用的5990处理器被称做"世界计算机工业中速度最快的处理器",它不仅速度高出IBM公司处理器的50%,又具有容量大、价格低的优势。到1988年底,阿姆达尔公司已售出40台5990机,买主几乎都是原来IBM公司的用户。凭着5990的冲击,阿姆达尔公司把IBM公司在大型机市场的市场占有率从80%压缩到65%,自己的产值也在1990年达到23亿美元。

当年470V/6大获成功之后,《幸福》杂志发表了一篇名为《吉恩·阿姆达尔瞄准了IBM》的文章,里面有阿姆达尔的一段话:"我曾当过海军,知道在射击时只要做到准星、表尺缺口、眼睛三点成一直线,直指靶心,你就可以打中目标。我想今天我们如果做到集技术、价格优势和勇气于一身,我们是可以打倒IBM公司这个巨人的。"如今看来,阿姆达尔公司确实将这三者集于一身了。

第五,瞄着"美国第一"的宝座

美国通用电气公司在电力电子产品上,堪称名副其实,公司的产品从巨大的涡轮发电机到小小的电灯泡,一应俱全。可公司在更多的产业上名不符实,例如,通用电气公司还拥有电视网络、投资银行、医疗设备、塑料化工、甚至核武器制造等与电气无关

的产业。

1. 大发明家创建公司,大财阀挽救公司

通用电气公司的故事是由大发明家托马斯·爱迪生引出来的。

1879 年,爱迪生在屡败屡战之后,终于解决了灯丝难题,造出了世界上第一只长寿命的白炽灯。以这种用炭丝做灯丝的白炽灯泡为产品,爱迪生争取到了美国大财阀 J. P. 摩根和西方联合公司总裁汉米尔顿·特沃姆伯利的财政支持,创立了爱迪生电灯公司。

爱迪生看出了将电流应用到商业产品和日常生活的巨大潜在利润,所以他决心要抢先开发电力市场这块处女地。爱迪生电灯公司不仅生产小巧精致的电灯泡,同时也开始建造能使这些灯泡发光的大型发电站。建在门罗公园的发电厂,使繁华的曼哈顿变成了真正的不夜城。爱迪生电灯公司将人们概念中玄妙无比的电变成了肉眼可见的光,这个变化迅速反应在华尔街股市上,股民们疯狂地买进刚上市的爱迪生电灯公司的股票,他们坚信这家创造光明的公司一定会有更光明的前程。

然而,爱迪生虽然是一位伟大的发明家,可却是一名蹩脚的企业家。他甚至连文章都写不通顺,以致他提出的辞不达意的电灯泡专利申请被专利局驳回不予受理。这一次,早已对电灯市场羡慕得红了眼的投资者一拥而上,建发电厂、造电灯泡,迅速瓜分了本该由爱迪生电灯公司独家经营的电灯照明业务。其中最有力的挑战者,当属乔治·威斯汀豪斯。

爱迪生不仅在经营上犯了错误,在后来的交流电直流电之争中犯了更大的错误。在威斯汀豪斯和其它几家公司研制出交流电发电机和供电技术后,爱迪生坚持认为交流电不安全,顽固地固守直流电照明方式不变。而威斯汀豪斯则利用交流电便于高压远距离输电的优势,使一座交流发电厂的输电范围远远超过几座直流发电厂输电范围的总和,既降低了成本,又扩大的用户覆盖面。不久后,威斯汀豪斯公司还为纽约州警方制造了处决犯人的电椅,在全国上下引起轰动,一时间形成了"只知有威斯汀豪斯,不知有爱迪生"的现象。

爱迪生电灯公司的后台老板 J. P. 摩根坐不住了,他亲自出马来解决公司面临的难题。摩根认为,美国电力照明市场不仅存在着直流交流不统一的问题,在许多城市间还存在着电压不统一产品标准杂乱等不规范的现象。这种各自为战的经营方法,不能使全国形成一个统一的大市场,而且各家电力照明企业各自零敲碎打,谁也赚不到大钱。富可敌国的摩根提出了一项耗资巨大的收购兼并计划,尽可能多地收购全国各地的电力照明企业,在 1892 年成立了通用电气公司。这一次,摩根让查尔斯·A. 科芬出任总裁,让爱迪生继续回到实验室去"做他适合做的工作。"

摩根的计划大获成功,挽救了濒于倒闭的通用电气公司。众多的子公司步调一致地采用同一个标准,不仅统一了公司内部的产品标准,而且也影响到全国范围的电力市场,成为国家认定的标准。这样,通用电气公司就只面对一个潜力巨大的大市场,而不是象以前那样要逐一占领用户有限的小市场,使得通用电气公司资金雄厚、后劲十足的优势有了用武之地。很快,通用电气公司又冲到威斯汀豪斯公司的前面去了。

庞大的通用电气公司当然不会只满足于电力照明业务,它开始发掘电力的更多商业用途。通用电气公司是美国电气铁路和电力汽车的先驱。1893 年的芝加哥世界博览会上,公司就已经展示了技术相当成熟的电气化火车了。

进入 20 世纪,通用电气公司的新产品犹如雨后春笋般地出现在市场上,如有轨电车、电动机、电梯、电风扇、高速汽轮机等等。1900 年,通用电气公司创立了美国第一家公司下属的科研中心,该中心做出了许多重大发明和革新,其中,将白炽灯的灯丝从爱迪生发明的炭丝改为钨丝这一革新,至今仍被沿用着。1913 年,科研中心又推出了世界上第一只 X 光管,从此奠定了通用电气公司在医疗设备方面的根基。另外,为了解决电线绝缘问题,该中心还曾为塑料的发明做出了大量贡献。

在大力开发电力的工业用途之际,通用电气公司也没有忘记巨大的家用电器市场。1905 年,通用电气公司上市了电烤箱和电烫斗。随后的十几年中,电冰箱、电加热器、真空吸尘器、洗衣机和其他家用电器,不断出现在通用电气公司的产品目录上。

2. 几度沉浮

正当通用电气公司一帆风顺地向前发展之际,美国政府为防止关系到国计民生的电力工业完全被少数几家超级企业所垄断,于 1924 年强迫通用电气公司和威斯汀豪斯公司放弃它们的发电业务,让其下属的各个发电站或发电厂独立经营。另外,政府还要求通用电气公司放弃它的钨丝白炽灯专利,打破了由通用电气公司一手垄断电灯泡市场的局面。

失之东隅,收之桑榆。丧失了发电产业的通用电

气公司大胆地闯入了一个全新的产业——广播业。在1906年第一部无线语音发射机研制成功后，美国马可尼无线公司(不列颠马可尼公司的子公司)就一直是美国收音机广播领域的领导企业。通用电气公司虽然也在收音机方面做过一些工作，但远远落后于美国马可尼无线公司。1919年，美国政府发现这家外国子公司准备从通用电气公司购买一些重要的专利技术。这使美国威尔逊政府大为不安，政府再也不能忍受无线电广播被外国企业操纵的状况了。于是，政府与通用电气公司联合，买下了美国马可尼无线公司的全部产权，并将它更名为美国无线电公司(简称为RCA公司)。

RCA公司是通用电气公司的子公司，因为通用电气公司持有它的大多数股权。但也有相当的RCA公司股权流落在其他公司手中。如AT&T公司、威斯汀豪斯公司、联合水果公司等。联合水果公司挤进RCA公司来，主要是想利用RCA公司现有的完善的无线电广播网络，与前往中美洲贩运香蕉的船队保持联络。而前两者则是抱着要在广播领域做一番事业的目的而来的。

1920年，威斯汀豪斯公司成立了美国第一家非RCA公司所属的商业广播电台后，全美各地的私营电台似乎在一夜之间就冒了出来，多如牛毛。由于缺乏统一的管理，这些电台的频率互相干扰，听众的收音机中一片嘈杂。

为了解决这种混乱局面，RCA公司的产权持有企业进行了激烈的争论，最后一致决定，由RCA公司生产各电台用的发射机，从而避免相邻电台随意使用发射频率而造成的干扰；由通用电气公司和威斯汀豪斯公司负责生产收音机，以保证听众的收听效果。

1926年，AT&T公司与其他一些公司决定退出RCA公司，通过收集这些零散股权，RCA公司的一个新的下属集团——国家广播公司(简称NBC公司)成立了。NBC公司拥有RCA公司50%的产权，通用电气公司和威斯汀豪斯公司分别拥有30%和20%。

尽管通用电气公司、威斯汀豪斯公司只在RCA公司中占了少数股权，但1930年美国司法部仍指控它们两家在无线电广播领域有垄断行为，要求它们放弃在RCA公司中的股权。通用电气公司刚刚发展起来的广播产业又被砍掉了。

随着而来的经济大萧条，使产业规模压缩后的通用电气公司损失惨重。尽管公司推出了电动洗碗机和日光灯，但产值和利润都持续下降。

第二次世界大战给了通用电气公司一个喘息之机，军方订单使公司的利润直线上扬。通用电气公司生产的雷达和海军船载发电系统，赢得了五角大楼的高度赞扬。另外，公司还参与了美军第一台喷气发动机的研制工作。战争期间通用电气公司新涉足的最重要的、对其日后发展有不可估量的影响的领域，当属核能利用了。它的科学家与爱因斯坦等一批世界原子能权威紧密合作，研制成功世界第一颗原子弹，并开始尝试利用原子能反应堆为动力，来推动海军潜艇。

3. 势不可挡的通用电气公司

第二次世界大战的结束，使通用电气公司在战争中积累起来的资金和技术优势，宛如势不可当的原子核链式反应一样，向民用电气市场释放出巨大的能量。

50年代，通用电气公司提出的口号是："进步是我们最重要的产品"，以此来标榜自己在产品更新、技术改造方面的成就。这期间，通用电气公司的新产品的确令人目不暇接，其中包括全世界第一座核电站、航空用涡轮式喷气发动机、合成钻石、自洁式电子炉、电煎锅、电动刀具、汽轮机、合成树脂、飞机自动驾驶仪、世界第一架晶体管收音机……公司雇佣了大批推销员来向顾客展示和介绍这些闻所未闻的全新产品，就连后来成为美国总统的罗纳德·里根也被通用电气公司的高薪所吸引，成为公司一名兼职推销员。

大出风头的通用电气公司刚跨进60年代的门槛，就发现它的老对头——反垄断法，又向自己发出挑战了。

1961年，美国司法部对包括通用电气公司在内的29家企业提出控告，指控它们以非法手段垄断美国电气市场，控制电气设备价格。经法院审理后，通用电气公司被判有罪，罚款50万美元，公司三名经理被判入狱，多名高级职员被勒令辞职。

丑闻使通用电气公司的发展步伐再一次受挫，公司不得不进行了大规模的调整，将下属子公司从200多家压缩至不足50家，放弃了一些有垄断嫌疑的产业。但此伏彼起，通用电气公司利用精简子公司所赢得的资金，又在其他产业上谋得新发展。公司在60年代初新成立了一个航天研究中心，雇员超过6000人，从事着37项与登月计划有关的工程项目的开发工作。它还闯入了计算机领域，成为向IBM公司发起冲击的美国计算机工业"七个小矮人"之

一。

通用电气公司在这次大调整过程中,最大的举动发生在非电力电子领域。1976年12月,它以22亿美元的巨款,买下了经营煤、铜、铀、铁矿石、石油和天然气的犹他国际公司。这家以自然资源为经营产品的子公司,为通用电气公司开创了新的利润来源,收购仅一年后,犹他国际公司的产值就占整个通用电气公司全年产值的18%。

但并不是所有的新产业都成为通用电气公司的利润新来源。计算机部门就竞争不过IBM公司,连年亏损,成为通用电气公司的包袱。无奈之下,公司只好将该部门全部卖给了霍尼威尔公司,彻底退出了计算机领域。

1981年,杰克·威尔奇出任通用电气公司总裁。他一上台,就开展了一项为期10年的产业大改组计划。在以后的10年中,威尔奇花费111亿美元买进了338家子公司,又以59亿美元卖掉了232家子公司,使近10万工人失了业。他被新闻界起了个外号,叫做"中子弹杰克"。

威尔奇对外界的褒贬之辞置之不理,一心一意地按照自己的目标进行着通用电气公司产业结构大调整。渐渐地,人们看出了威尔奇的用心:他卖掉了一切通用电气公司在竞争中处于被动防御地位、无法左右市场的产业(甚至包括规模庞大的犹他国际公司),而仅仅保留那些通用电气公司处于同行业第一或第二位置的产业。其中,威尔奇最重要的产业调整有三:

(1)通用电气公司在阔别RCA公司56年后,又在1986年以64亿美元重新买回了RCA公司的控制权。RCA公司下属的NBC公司已是美国三大电视网络之一,所以,这笔买卖使通用电气公司一跃成为美国广播电视行业名列前茅的大企业。RCA公司不但拥有广播电视服务业务,还拥有家用电器制造和电子高科技业务,它的加盟,使通用电气公司来自服务业和电子高科技领域的收入占到公司总收入的80%以上(以前这两方面的收入占总收入的50%)。

(2)通用电气公司在1943年曾组建了通用电气信贷公司,专门为那些想买通用电气公司出产的电冰箱、但手中现金又一时凑不够的顾客提供购物贷款,既促进了冰箱销售,又可获得一笔利息收入。但其后的几十年中,通用电气信贷公司虽有一定的发展,可仍是金融界的末流之辈。威尔奇对这家子公司做了大改造,将其业务扩展到工业设备租赁、不动产、保险、投资等方面。1986年,他又分别以11亿美元和6亿美元买下了雇员再保险公司和从事投资业的基德尔·皮波迪公司,进一步扩展通用电气公司的金融业务。

(3)威尔奇着手进行了一系列工厂自动化改造,以适应现代社会的竞争需要。通用电气公司与日本的日立公司达成协议,在美国生产和销售日立产工业机器人。另外,通用电气公司自己还成立了多条以机器人为主体的生产线,制造电气机车、军用飞机发动机等。

随着这一系列收购、兼并、调整、改组等工作的顺利完成,人们发现通用电气公司仿佛脱胎换骨了一般,它的绝大部分收入已不再来自传统的制造业,而是来自服务业和军工生产上。这正是威尔奇所期望的效果,也正是他的聪明所在。因为,以日本为代表的国外同行可以在产品上与美国企业一争高下,但它们却无法在美国当地的服务业市场上发挥优势,而且本地顾客也很难对外国企业的服务产生认同感和信任感。军工生产更是外国企业可望而不可及的禁区了。美国国防部一贯强调建立完全独立的国防工业体系,绝不允许美军装备对外国产品建立起依赖关系。所以,不管通用电气公司提供的军品比外国同类产品贵多少,五角大楼也只会同通用电气公司签合同。

威尔奇在1990年宣布了他未来的打算:使用通用电气公司成为美国最大的企业。这个目标并不是不着边际的空中楼阁,从产值上看,通用电气公司排在美国第6位;从纯收入上看,它排在全美第3位;从员工人数上看,它名列全国第6位。不过,威尔奇也承认,要跃居美国第一大企业的宝座并非易事,仅靠公司内部扩张是很难达到的,必须通过收购兼并和进军海外市场,才能实现这一宏伟的目标。

为了这个宏伟目标,威尔奇已经着手行动起来。他买下了英国与自己同名的企业——通用电气公司50%的股权,准备利用这家英国最负盛名的电力电子公司为跳板,再借助美国与欧洲国家传统的盟友关系,抢在日本人的前面,打入即将形成的统一的欧洲市场。

二、认准目标大步迈

1. 树立明确的目标观念

任何管理活动都是为着追求某种目标,目标实现的程度就是效益的大小,因此,最终是为着追求某种利益。但必须先定准目标,然后经过一系列管理活动去实现目标,达到一定的效益。

在企业经营管理工作中,并不是每个管理人员都十分明白追求的目标是什么。有些管理人员终日忙忙碌碌,发文件、打电话、接待来访者等,却并不清楚或不十分清楚他的目标是什么。他或许只是从基本觉悟出发,认为应该勤勤恳恳地工作;或者只是朦胧地意识到是在为本单位的利益而工作。

为了解决这个问题,经营管理者必须树立目标观念。

经营管理者应把追求某种目标(某种管理效益)作为自己管理活动的内在因素。人类的一切活动都是有目的的活动。人类实践活动的目的在活动过程开始时就已经存在着。所以,有目的的活动是人的劳动过程的第一要素。然而,有时实践活动的效果与目的并不一致,例如许多管理干部辛辛苦苦地工作,但实际效益有的好,有的不好,有的还给社会主义事业造成损失。实际效益不好的管理干部,你说他没有目的吗?不是的,他们的目的是建设社会主义。那么为什么实际效益与目的有差异呢?其中一个重要的原因是虽有目的性,但无明确的、科学的目标。目标与目的二者是有区别的,目的这一概念的外延较大,所反映的对象既笼统又抽象,目标则比较具体。我们常说某人盲目行动,所谓盲目,一般不是指毫无目的,而是指没有目标。可见,只有笼统的目的而无具体目标的实践活动,不是完全自觉的实践活动。管理者在实践活动中要想得到满意的效益,就不能停留在目的性阶段,而应上升到自觉追求目标的阶段。只有把笼统的目的化为具体的目标,把自觉地追求目标作为实践活动的内在因素,才可以说人的实践活动完全由自发达到自为,实现预期的效益才有较大的希望。

2. 创富者的首要职责:确立目标

一个经营管理者(尤其是领导者)的首要职责,是建立自己的经营目标,这是提高经营效益的决定性因素。经营管理是从建立目标开始,通过计划、组织、控制、协调等管理活动,把一个机构的人力、物力、财力充分地运用起来,到实现目标的全过程。效益是实现目标的结果。

效益好坏固然与管理过程中管理活动的有效性有关,但起决定作用的却是目标的建立,而后的管理活动也都是围绕目标开展的。要追求效益,首先要注意目标,没有目标的管理者不成其为管理。达不到目标的管理者是不称职的管理者。目标选择正确与否,不仅从根本上决定效益的大小与好坏,而且可以调动或挫伤下属的积极性。一个先进的、经过努力可达到的目标,对人们有很大的动员和激励作用。当人们受到挑战性目标的刺激时,会迸发出极大的工作热情,特别是有才干的人愿意接受先进目标的挑战,在实现目标中施展才能,使他们觉得这个目标是真正值得干的。一个领导者能够适时而正确地建立目标,提出任务,下属就会感到他的领导者是有事业心的,是有领导能力和工作魄力的,这就起到了动员群众的作用。如果领导者让他的下属也参加建立目标,并说明组织目标(集体利益)与个人目标(个人利益)是如何结合的,那么,下属就更会以主人翁的自觉性去努力实现目标。相反,如果目标选择得不正确或缺乏挑战性,下属的积极性就会受到挫伤。

3. 明了目标的实质

建立目标,必须能够表达问题的真正实质,并且有适当的评定标准。然而,需要认真研究、琢磨才能弄清目标的实质,如我们在第二章对什么是效益的研究那样,不琢磨透就可能把目标搞混淆了。这里举一个二次大战中的例子来说明问题。大战初期,许多英国商船在地中海被敌机袭击而受到严重破坏,于是,在一些商船上安装了高射炮。但高射炮击落敌机的击中率很低,这就产生了在商船上安装高射炮值得不值得的争论,当时,几乎已经决定在商船上不再安装高射炮了。但科学工作者对统计资料作了认真分析,发现高射炮不射击时,敌机投弹命中率是13%,商船被击沉的百分比是25%;而高射炮射击时,敌机投弹命中率是8%,商船被击沉的百分比是10%。二者比较,可见安装高射炮达到了保护商船的目的,得出了安装高射炮是值得的结论。在这个例子中,目标的实质是保护商船而不是击落敌机,目标的评定标准应当是是否减少了商船的破坏及其减少的程度,而不是击落敌机的效率。这说明弄清目标的实质是非常重要的,否则,就不可能真正达到目标,甚至会把是非搞颠倒了。

4. 王树安的榜样

大庆石油管理局钻井一公司运输第一分公司管理站站长王树安说,我认为企业日常生产经营的终极目标是提高经济效益,这就决定了企业的经营者必须转变单纯任务的观念,树立经济效益的思想,追求最佳的经济效益。过去,我们单纯地强调任务观念,说话、办事、干工作习惯于奉命行事。在单纯的任务观念指导下,我们管理站按上级下达的任务,让干什么就干什么,只要按部就班地完成上级下的任务就行,至于经济效益,根本就没有纳入议事日程,结果导致管理站亏损26万元。当时,我们想不通,我整

天东奔西跑，忙上忙下，为什么是这个结果。经过总结经验，找到了问题，认识到应以经济效益为目标。对一个具体单位来说，就是通过提高经济效益为国家多做贡献，为企业多积累，为职工增加收入。思想明确后，我们在完成上级指令性任务的同时，创办了饭店、菜店、白铁加工厂等 12 个厂店，当年就扭亏为盈，创造利润 127 万元。我们管理站没有建筑施工队，但看到这一行挣钱，我们就大胆试验，承包了公司势力网改造工程和井队基础工程，没有技术人员我们请，没有施工人员我们雇，一下就挣了 80 万元。前几年，管理站亏损，留不住人，干部、职工调走了 30 多人；现在，已由当初的 80 人增加到 139 人，人均收入一年上一个台阶。

三、紧紧抓住目标的手

1. 让目标成为向导

目标是管理工作的向导，是要人们经过一切努力去实现的，而不是摆给别人看的。然而，在管理工作中常有这种现象：制定工作计划的时候，把目标说得头头是道；做工作的时候，把目标忘得一干二净；总结工作的时候，又悔恨莫及。以后，又周而复始地循环。有的人，经过几次这样的循环，顿悟了，懂得盯着目标做工作了。有的人，则继续进行着循环。为了少付出代价，建议经营管理者首先把目标公之于众。

任何一个单位，制定目标和实施目标，都不是少数人的事，而是大家的事。目标确定之后，要把它公布出来，家喻户晓，让每个人都关心目标，在群众中造成大家都为实现目标而奋斗的舆论和风气。群众的力量、舆论的力量是强大的，舆论一旦形成，目标就不容易被少数人遗弃，舆论和群众的群体行为，对领导者和管理者有促进作用和监督作用。有的工厂把当年的或近时期的目标用大标语写在厂区的显要位置，就是为了让企业的每个职工都知道本企业的目标是什么，当企业的领导者在工作中偏离目标或工作不得力有达不到目标的危险时，群众会理直气壮地拿着目标向领导提意见。

有的工作人员把自己的工作目标写出来挂在办公室的墙上，或者压在办公桌的玻璃板下面，这种办法也是为了时刻提醒自己不要忘了目标，抬头不见低头见，盯着目标干工作吧！

山西潞安矿务局正是通过制定和公布明确的目标取得了巨大的成功。

1991 年煤炭部的领导来到山西潞安矿务局，与矿务局的领导干部共商五年规划蓝图，确定要把潞安矿务局建设成全国现代化矿务局样板，五年内煤炭年产量达到 1000 万吨，百万吨死亡率降到 1 以下，全员效率每工达到 3 吨以上，主要经济技术指标赶上世界同行。这个目标确定后，舆论大哗，意味着年产量要比原设计能力翻两番多，比当前产量增加一倍，全员工效率相当于全国平均水平的三倍，百万吨死亡率要达到国外先进水平。为了实现这个目标，局领导在全矿务局进行层层动员，广泛发动群众，全局 23000 多名职工人人皆知。在统一目标指引下，全矿务局采取了一系列措施，优化企业管理，重视人才开发，充分发挥人才的作用，坚持技术进步，加强思想工作，万众一心，奋力拼搏，提前两年超额实现了宏伟目标。消息传出，在国内外引起了震惊。

2. 一切围绕目标转

一位管理专家说过："只要他有一天身为管理者，他就能忘记他的目标、他的标准和他的贡献。"

多数经营管理者经常处于矛盾状态之中，一方面要求他要盯住目标做工作，要做出实际贡献，一方面又被来自上下左右的种种与目标无关或关系不大的事情所干扰。有的管理者抱怨道：与其说我是管理别人，不如说我是被众人所管，甚至可以说我成了俘虏，任人支配。事实上，也确实如此，每一个人都可以随时来找他，每一个人也是随时在找他。当他正要办理他目标之内的事情时，从门外进来两个人，他需要接待一番，去处理来者所要求办的事情，即使不需办什么事，也"需要"寒喧一阵子。正在此时，电话铃响了，他不能不接，谁知道是哪位打来的，可能是他的上司，也许是一个要员，更可能是企业的最大客户。就这样，管理者欲盯住目标工作而不能。一位厂长说，他每天的工作时间真正能用于处理生产和经营问题的不足 40%（作者注：真正用于既定目标的更少）。有一个企业明文规定：上班时间职工脱岗一分钟罚款 100 元。该厂的厂长却常常被迫脱岗，忙于奔会，疲于作陪，应付里里外外的各种事情，他苦笑着说："唯独我得例外，若按此条文办，我早被罚得倾家荡产了。"

这种情况，不独是我国较普遍存在，许多国家的管理者都被这个问题所困扰。美国的管理者有这种抱怨的非常普遍。有人以为，美国管理者之所以如此，是因为他们通常是从某一专业部门提升上来的，职位变了，而长期养成的工作习惯没有变。但是在人事升迁阶梯大不相同的别的国家，也存在这个问题。例如欧洲的德国、瑞典、荷兰等国，他们那里升任高层管理的人士，大多是具有通才经验的总管理处的

干部，却也同样抱怨有太多的日常事务缠身。

管理者所处的层次不同，这个问题的程度有差异。比较起来，最低层的管理者，例如工厂的班组长受到的干扰较少。这有两个方面的原因，一个是工作性质，他们与被管理者几乎干着同样的工作，他们仅是“监视者”和领班，在工作时间别人没有多少事去“请示”他们、干扰他们；再一个原因是他们的目标比较单纯，目标主要以效率、质量来反映，情况比较稳定，不易受干扰。

看来，管理者普遍面临着这种困扰，谁也回避不了。这就要看每个管理者如何处理了，处理得好，管理工作就会有较大的绩效，处理不好，绩效就小甚至无绩效。

管理者如果采取“来了什么，就做什么”的态度，那他就只有穷于应付了。也许他很有才能，对送上门来的一件件事情都处理得很好，然而其中许多事情与他要完成的目标毫无关系，他实际是在浪费时间和精力，他被那些大大小小的、不少是“善意”的“干扰者”逼得无成果和无绩效。

管理者如果采取另一种态度，遇事先想一想与目标有关吗？把目标作为判断标准，如果有关，就积极地认真地办。如果无关或者关系不大，就尽可能不办，能推就推，能拖就拖，能敷衍就敷衍。但在态度上要温和，把不办的道理向来求办事的人说明白，请对方理解，如果管理者再勇敢一点，不妨挂个“免战牌”，就象一位学者那样，在自己的门上写道：“本人任务繁重，无要事请勿打扰，未预约者恕不接待，谈话不超过 15 分钟。”当然，管理者与专心做学问的学者不同，不能照搬这个做法，更不能把工作的机构变成“衙门”；不过，必要时未尝不可。

目标意识强的管理者，还能够把与目标无关的事转化为与目标有关的事。例如，在不得不处理一些与目标无关的事情时，处理过程中要主动了解一些与目标有关的情况，甚至把这种事情变成与目标有关的事，纳入计划去做，或者在这种事情中加入与目标有关的内容。

3．你有没有偏离航向

目标确定之后，管理工作就好比船员们要把航船驶向目的地。一条航船在海上航行，船长事先决定了航行的终点（目标），制定了航行路线（计划）。将全体船员分成班、组，规定了各自的职责，然后命令船开始航行。在航行中，船长必须通过观察和船上的仪器显示，保证舰船的航行符合事先制定的指向目标的航线。当发现航船偏离原定的航线时，船长就要弄清偏离了多少，然后下命令修正航向，使航船回到正确的航线上；再发生偏离时，就再次修正，以至最终达到目的地。整个航行的过程，是不断偏离、不断修正的过程，偏离是不可避免的，关键问题是要适时修正。

管理工作与此类似，然而更为复杂。许多管理工作往往被繁杂的工作搞得晕头转向，如堕云海看不清楚目标。这就需要有个检查、衡量是否偏离目标的客观标准。没有标准，判断和修正就无从谈起。标准从目标而来，并具有目标的许多特征，它是用以比较将来、现在和过去行动的准则。衡量的方法很多，可能把许多特征作为衡量的依据，包括有形的、量的、质的依据等。例如把产品质量作为目标，与质量有关的参数就是判断是否偏离目标的标准。

4．及时修正既定目标

客观情况是经常变化的，当情况有较大的变化，或人们对客观情况的认识有较大变化，原定的目标已经与当前的情况不适应的时候，适当修正目标就成为必要的了，如果仍固执地抱着原来的目标不放，那就可能导致失败或无效。不盯着目标做工作，不可能获得好的效益，没有修正目标的灵活性，也不会有好的效益。如果发现原来的目标是错误的，那就更应当修正。

在市场竞争中，随着情况的变化，企业适时修改自己的目标，也是常有的事。上海中西药业公司，即是如此。这家公司原来是中西药厂，过去长期生产单一产品抗疟药。工厂的目标就是多生产这种药。但是，在改革开放的形势下按照这个目标走下去，就濒临倒闭。厂领导苦苦思索，就这么在一棵树上吊死吗？思考的结果，他们提出了使企业由单一生产型向科研、生产、经营型转变的奋斗目标。而且确定实现这一目标的途径是：利用自己所掌握的精细化工技术专长和现有产品中间体的优势，跨出行业界限，开发受市场欢迎的产品。新型驱蚊器在市场上十分畅销，这个产品属于轻工行业，但轻工行业却无力开发这类产品所需的药物，于是他们成功地开发了灭蚊菊脂，代替了大量进口，轻工部领导十分高兴，认为这是帮了大忙。他们坚持技术本行，冲破行业界限，大力开发技术相关、工艺相近、中间体相联的跨行业产品，使自己的产品由单一迅速发展为 4 个系列 10 多个品种，除了医药，还有农药、兽药、家庭卫生用药等。他们生产的除虫菊脂类系列产品和高效低毒家庭卫生杀虫剂系列产品已达到世界先进水平。企业的经济效益迅速提高，利税总额和销售总额分别以

年平均18.6%和22.7%的速度增长，人均创利税数万元。

5.兵无常势，水无常形

味精，也有人称之为味素，是人们每天都要接触的，可谓无人不知无人不晓。但你知道味精是由哪家公司最先推出的？哪家公司是世界上最大的味精公司吗？

这两个问题的答案都是味素公司。味素公司不仅生产味道鲜美的味精，还生产味道鲜美的各式食品，甚至味道不怎么鲜美的药品也被冠以“味之素”的商标从味素公司源源不断地销往全日本乃至全世界。味素公司成立时，其注册的经营范围是调味品，而1992年日本《全国会社统览》中所介绍的味素公司经营范围是：调味品、油脂、食品加工、药品、精细化学品和生命科学产品。

在每个新年度开始时，人们不能肯定公司的哪种产品会成为第一销售大户，但却可以肯定味素公司的第一销售大户绝不是味素。

第一，建立基础(创立～50年代)

1908年，东京大学的化学系教授池田菊苗在实验室里成功地提取出一种白色晶体，其鲜美的味道令池田大为倾倒，他把它命名为“味之素”。但做为科学家的池田所感兴趣的是这种晶体的化学性质，从未考虑过它的商业价值。如果不是池田的两位好朋友须关忠二和须关三郎助两兄弟独具慧眼，那么“味之素”不知要在实验室尘封多少年呢。

须关两兄弟从1890年就与池田相识，那时他们在池田的指导下从海带中提取碘，然后把碘卖给化学公司。当他们尝过池田的“味之素”后，商人的直觉告诉他们：这是一个拥有广阔市场的新产品。

1909年，须关兄弟创立了“味素公司”，专门生产以“味之素”为商标的味精。

果然不出兄弟俩所料，味精一投放市场就一炮打红。两年以后，味素公司的销售额超过众多的酱油、醋等老牌产品，跃居日本调味品榜首。

第二次世界大战中日本是战败国，灰溜溜地从占领的外国土地撤回本岛。但随着日本军队出征的“味之素”却在亚洲牢牢地站住了脚，味素公司的办事处遍布中国、南洋和缅甸。在美国和欧洲“味之素”味精也大为走俏，供不应求。味素公司是日本第一家走向世界并称霸世界的公司。

从创立到50年代末，是味素公司打基础的时期，公司不仅建设了厂房和遍及全球的销售网，更建立了强大的科研机构。当时这个机构尚不能创利，公司每年要从收入中拿出相当一部分钱来补贴科研事业。有人曾建议取消它，但须关忠二说：“你拥有一项产品，最多可获取10年的利润。但你拥有科学，你就拥有了百年的利润。”

事实证明了须关的预言。在1925年科研机构研究出了用大豆提取味精，余料还可以榨油。这一成果不仅降低了生产成本，而且使味素公司增添了一项新的创利产品——食用油。为了加强公司研究力量，1956年味素公司设立了中央研究实验室。该实验室先后研制成以生物法和合成法生产味精，更重要的是实验室成功开发出了系列氨基酸产品。

这些氨基酸系列产品主要用于调味剂，还可用于动物饲料添加剂，也有一部分用于人类食品特别是儿童食品的营养强化剂。味素公司实验室还发现，氨基酸可作为食品工业的甜味剂、天然果汁的抗氧剂，改善面包风味并延长保鲜期，在植物蛋白人造肉中加入氨基酸可使其呈牛肉或鸡肉的味道。凭借这些科研成果，味素公司打入了食品加工业。当年日本曾掀起了食用味素公司赖氨酸食品的浪潮，因为人们发现赖氨酸可以促进身体长高，所以标着“味之素”标志的赖氨酸面包成了日本小学生必食的早餐。

氨基酸产品还使味素公司涉足于医药品及化妆品领域。因为20多种常见氨基酸大部分可用来配制静脉输液，而且以其为原料还可合成激素和制造化妆品。

到50年代末，味素公司虽然仍以味素为主要产品，但其食品加工业、药品工业和精细化学工业、油脂工业都有了相当的规模，为进一步发展打下了坚实的基础。

第二，追逐市场(60～80年代初)

英国前首相温斯顿·邱吉尔曾有一句名言：“我们没有永恒的敌人，也没有永恒的朋友，只有我们的利益是永恒的。”味素公司对这句话大为推崇，从商业角度将其诠释为：“公司没有永恒的产品，没有永恒的市场，只有利润是公司永恒的追求。”

从60年代起，味素公司面对剧变的市场，开始了其无止境的追求。

由于味精毕竟不是大宗消费品，所以日本国内市场很快饱和了。味素公司一面把味精推向世界，一面寻找国内市场新的锲入点。

通过市场调查味素公司发现：随着日本工业化的实现，人们的生活节奏已大大加快，而且日本人追求西化的风气愈来愈浓厚。为此，味素公司决定以即食食品为突破口，打开新的市场。1962年，味素公司

与美国凯洛格公司合作生产和销售该公司的速食早餐。在这个项目大获成功后，于1965年味素公司又与美国CPC国际公司达成合资协议，把该公司的科诺尔牌即食汤引入日本市场。此后，味素公司实验室投入大量人力物力，陆续开发出人造黄油、蛋黄酱、速冻食品和各类食用油。1973年，味素公司在美国通用食品公司指导下开始生产固体咖啡和软饮料。

这一系列西化食品的推出完全迎合了工业化社会中日本人的饮食要求。正如《朝日新闻》评论所说："当其他食品公司还认为日本人只习惯慢吞吞的茶道时，味素公司却把咖啡端到早就耐不住性子的日本人面前。"

1970年，日本掀起了电冰箱热，旋即人们就发现印有"味之素"标记的速冻食品。原来味素公司在60年代就研制了几十种速冻食品，一直在等待投放市场的机会。味素公司的速冻食品深受日本家庭主妇的青睐，当别的食品公司反应过来时，速冻食品市场已由味素公司一统天下了。

1973～1974年爆发的石油危机，使日本这个石油进口大国受到严重影响。许多中小食品公司陷入不景气状况，难以维持。味素公司不失时机地大量兼并其他食品公司，一跃成为日本最大的食品公司。

到1980年，调味品的销售额只占味素公司销售总额的22%，而食品销量却从1960年的3%上升到51%。

第三，面向未来（80年代初～　　）

进入80年代后，日本国内的食品市场终于达到了饱和状态。各食品公司之间的竞争更加激烈，但谁也难以再从食品工业获取更大的利润。对于味素公司来说，曾占公司销售额的半数的食品加工业进入了衰落期，再也不能成为公司利润大规模、长时期增长的支柱产业了。在维持调味品和食品市场的同时，公司开始转向利用氨基酸开展新一轮次的产业结构调整。

在中央实验室的努力下，味素公司的药品开始挑起维持公司利润增长的重担。1982年，药品销售额达200亿日元，其中半数药品都用于出口。尽管从80年代末期开始日元日益升值，使得许多依靠出口业务的日本公司叫苦不迭，但味素公司却继续保持药品出口量的上升势头。这次味素公司再次尝到加强科研力量的甜头。因为以前公司不求近利的科研投资，使公司实验室研制出了大量以氨基酸为基础的药品，在国际上处于领先地位。所以来自国外医学研究机构和药品商的订单冲破日元高值壁垒源源而至。

但是药品市场的开拓也遇到一定困难。首先是药品工业的技术性与复杂性较食品工业更高，要求味素公司投入庞大的费用来建立生产线和销售网络。其次，药品的出口必须同各国政府打交道，必须符合该国的进口标准，方能取得进口许可证。这意味着味素公司的许多药品不能马上出口创汇为公司获利。所以公司采取了向国外药品公司或国内有药品进口许可证的公司出售制药技术的手段，使得技术转让成为味素公司的一项重要收入。

1987年，味素公司成立了一个新的部门，专门从事生命科学领域的产品开发与合作。这个部门的建立不仅使公司继续保持了科研优势，而且极大地改变了公司的产业结构。新部门成立的第二年即1988年，味素公司的销售额仅比1987年增长0.5%，但收入却增加了15.4%。这两个数字的对比一方面反映出味素等传统产品的销售额有所下降，另一方面又反映出生命科学产品为味素公司带来了巨大收益。

正当人们以为味素公司对传统产品市场失去兴趣的时候，1988年，味素公司在食品业市场卷土重来。

首先味素公司挤入餐饮业，开设了众多快餐店和豪华饭庄，利用"味之素"的名气吸引顾客。其次味素公司又广泛开展多种多样的食品服务业务。此外，味素公司还开始经营新鲜蔬菜和活鱼。这一系列举措使食品加工部门成为1989年味素公司唯一的销售额上升的部门，其销售额占总额的40.6%，重新成为销售第一大户。

味素公司还借日元坚挺之势大力发展海外的食品加工业，在国外投资办厂，并利用日元汇率高势，以相对便宜的价格购入国外先进的食品加工设备以改进国内生产能力。味素公司还从销售收入中拿出3.3%的巨额资金继续支持中央实验室。如此规模的科研投资，在日本食品工业界是首屈一指的。

味素公司目前正享用着十几年前科研投资所带来的效益。公司坚信现在的科研投资会在2000年时为公司带来高达150兆日元的销售额。但最大的销售产品是哪一项呢？对这一点众说纷纭。公司现任董事长松本三郎助对此也避而不答。他说："中国有一部非常优秀的兵书《孙子兵法》，其中'势篇'有一段很精采的论述'兵无常势、水无常形'，这同样适用于商业，追逐利润的道路和方法是没有定式的。"

四、坚韧不拔：视目标如情人

1. 你的目标实现了多少

拿破仑·希尔评价创富成功的尺度是以创富的结果为依据的，而不是依据你在追求目标的过程中付出了多少努力。

他认为成功的创富者应该如同情场得意的白马王子。他锲而不舍地追求自己的目标，直至征服骄傲的公主为止。

这里有两个核心的概念：

一个是追求目标的锲而不舍的精神。

一个是征服对象达到目标的胜利原则。

不成功者常常混淆了工作本身与工作成果。他们以为大量的工作，尤其是艰苦的工作，就一定会带来创富的成功。但任何活动本身并不能保证成功，并不一定是有利的。一项活动要有用，就一定要朝向一个明确的目标。也就是说，成功的尺度不是做了多少工作，而是做出了多少成果，赚了多少钱。

关于这个概念，我见过的最好例子是法国博物学家让·亨利·法布尔所作的一项研究的结果。他研究的是巡游毛虫。这些毛虫在树上排成长长的队伍前进，有一条带头，其余跟着。法布尔把一组毛虫放在一个大花盆的边上，使它们首尾相接，排成一个圆形。这些毛虫开始动了，像一个长长的游行队伍，没有头，也没有尾。法布尔在毛虫队伍旁边摆了一些食物。但这些毛虫要想吃到食物就要解散队伍，不再一条接一条前进。

法布尔预料，毛虫很快会厌倦这种毫无用处的爬行，而转向食物。可是毛虫没有这样做。出于纯粹的本能，毛虫沿着花盆边一直以同样的速度走了7天7夜。它们一直会走到饿死为止。

这些毛虫遵守着它们的本能、习惯、传统、先例、过去的经验、惯例，或者随便你叫它什么好了。它们干活很卖力，但毫无成果。许多不成功的经营者就跟这些毛虫差不多。他们以为忙碌就是成就，干活本身就是成功。

目标有助于我们避免这种情况发生。如果你制定了目标，又定期检查工作进度，你自然就把重点从工作本身转移到工作成果。单单用工作来填满每一天，这看来再也不能接受了。做出足够的成果来实现目标，这才是衡量成绩大小的正确方法。随着一个又一个目标的实现，你会逐渐明白要实现目标需要花多大的力气。你往往还能悟出如何用较少的时间来创造较多的价值。这会反过来引导你制定更高的目标，实现更伟大的理想。随着你的工作效率提高，你对自己、对别人也会有更准确的看法。

2. 你碰到了难题，那很好

拿破仑·希尔说："你碰到了一个难题？那很好！"为什么这样说？因为你解决了一个个的难题，就是取得了一个个的胜利，这些胜利就是成功之梯上的一个个梯级。这如同你在情场上遇到挫折一样，你的情感波折本身更丰富你的感情内容。每当你取得了一个胜利，你就增长了一些智慧。因此，你每碰到一个难题，就要用积极的心态去抓住它、解决它，从而使你成为更善良、更大度、更成功的人。

暂停一下，把这个问题考虑一会儿。难道你会认为，在你的生活中，或者在历史上任何人的生活中，能有一个事例可以说明真正的成就不是由于个人碰到了难题吗？

任何人都有一些难题。这是由于你和宇宙中的一切都是处在不断变化的过程中。变化是一条无情的自然规律。对你来说，重要的是：成败决定于你的心态。

你能指挥你的思想并能控制你的情绪，从而能调整你的态度。你能选择积极的态度或消极的态度。你能决定你是否能影响、控制或协调你自身的或环境的变化。你能规定你的命运。当你用积极的心态去对付变化的挑战时，你能机智地解决你所面临的每一个问题。

那么，你该怎样用积极的心态去对付难题呢？

如果你相信积极心态的力量，你就能有效地应用下面的公式去对付难题：

当你面对着需要解决的一个难题时，不管这个难题如何错综复杂：

(1)要求圣哲给以引导，帮助找到正确的解决方法。

(2)从事思考，以图解决难题。

(3)讲述和分析这个难题，并给它下个定义。

(4)热情地对你自己说："那很好！"

(5)向你自己提出几个特殊的问题，例如："那个东西有什么益处？"等等。

(6)不断寻找这些问题的答案，直至找到了至少一种能起作用的答案。

现在，广泛地说来，你将遇到三种问题：

(1)个人问题——情绪问题、经济问题、心理问题、道德问题、健康问题。

(2)家庭问题。

(3)事业或职业问题。

由于个人问题是最直接的、最普通的问题，我们很乐意告诉你有一个人所遇到的这样的问题。他曾遭遇人所能经历到的几个最严重的问题。当你阅读这个故事时，你可以看到他是怎样把积极的心态应用到解决每一个难题上，直到取得了最后的胜利。

3. 不要放弃最后的努力

哈默是一个美国的实业家兼商人，他追求目标，有一种锲而不舍的精神，正是这种锲而不舍的追求精神，成就了他的创富大业。有一次在一块租借地上连打三口井，滴油未见，合伙人要求撤下，但哈默凭第六感觉认为有油，坚持打下去，果然打出了8口高产油井。

事还得从头说起。

1969年的哈默踏上了利比亚的土地。国王伊德里斯一世在王宫的宴会上对哈默说："真主派您来到利比亚。"这话表示了这位胡子全白的西奴西部落的领袖对哈默这个世界出名的人物的尊重与敬佩。

哈默到了利比亚才发觉，除了美国为维持其轰炸机基地而支付的费用外，利比亚几乎无其他外来财政资助。在早年意大利占领期间，墨索里尼为寻找石油花费了千万美元而一无所获。埃索石油公司也花费了数百万美元，打了好几口井仍不出一点油，只好打道回府。另外还有壳牌公司，耗资5000万美元打出的全是废井，法国公司也只好不到那里去。

只是当埃索公司准备撤离时却打出了一口油井。于是许多人又重新对利比亚这块土地产生了兴趣，认为说不定这里是一块聚宝盆。埃索公司的一个大胆地质学家提出了一个令人印象深刻的建议，认为过去都是在利比亚境内靠近埃及的那些地区。然而埃索和美孚石油公司在此发现了泽勒登富矿脉。

哈默到达利比亚时，正值利比亚政府准备进行第二轮出让租借地的谈判，出租地大多是原先某些公司所放弃的地域。根据利比亚法律，各国的石油公司应尽快开发其租得的地域，如开不出油，就须将部分租借地归还利比亚政府。

谈判开始后，来自9个国家的40多个公司参加了投标。这些公司大致分为三类公司：一类是财大气粗的国际性大石油公司，像埃索、美孚、壳牌等；第二类是像哈默的西方石油公司这样的二梯队。它们的规模较小，但具有行业经验，利比亚也希望其参与竞争；第三类是一些投机性的转包公司，希望得标后再转手卖出，以从中渔利。

尽管哈默同伊德里斯国王建立了私人良好关系，但公司的势力还是很有限的。哈默与匆匆赶来的董事们分析了第二轮谈判的形势，在四块租借地上投了标。等到开标时，哈默得到了其中的两块。一块是被壳牌等几家组成的"沙漠绿洲"财团认为无望出油而放弃的；另一块是莫尔比石油公司耗资百万美元尽是干井匆匆撤走的地块。

哈默对得标的两块地并不很满意。但他还是下了大本钱，立即开始打井。刚开始，公司在第一块租借地打的头三口井滴油不见。西方石油公司第二大股东里德坚持要撤出利比亚，说："这里不是我们这样的小公司应该去的地方，已扔了500万美元，还能扔得起多少？"

这是一番经验之谈。小公司不可能花大本钱开采这种没有几分把握的地块。但是哈默的第六感觉却促使他坚持在这里打下去。他认为应该不放弃最后的努力。

几周后，一台西方石油公司的钻机在几家优柔寡断的大石油公司所放弃的地块下面钻出了油，接着又打出了8口油井。而且这是一种异乎寻常的高级原油，含硫量极低，每天可产10万桶原油。

更重要的是，这个奥吉拉油田在苏伊士运河以西，产出的石油通过地中海和直布罗陀海峡，不到10天就可以运抵石油奇缺的欧洲国家。而当苏伊士运河不通时，大量的阿拉伯石油被迫绕道好望角历时两个月才能运抵欧洲。

与此同时，哈默的好运气又在第二块租借地上出现了。西方石油公司利用新的地震勘探技术，仅耗资100万美元就打到了一口珊瑚礁油藏，不用油泵，石油也会无休止地喷涌而出。不久又打出了第二个日产7.3万桶原油的珊瑚礁油藏。

至此为止，哈默这个规模不大的西方石油公司竟成了利比亚最大油田的主人。他得到了比奇特尔公司的支持，着手进行一项耗资达1.5亿美元的油田开发计划。要铺设一条耗资巨大的输油管道，全长130英里，日输送原油100万桶，是利比亚境内最大的输油管。

哈默这种"追求目标，不放弃最后的努力"的执着精神，是我们每个创富者必须学习的。浅尝则止，遇难就退，是创富的大忌。

4. 咬定青山不放松

W. K. 凯洛格在自己的回忆录中说："当我的巴特尔克里克美味麦片公司在本世纪初挤入速食早餐市场时，我发现至少已有42家同类公司正在这个市场中发展。"

但是，W. K. 凯洛格这个后来者却击垮了所有

同行竞争者,雄踞速食谷物食品市场。

(1)兄弟联手。事实上,凯洛格在自创公司前10年就开始从事谷物食品业务了。那时他在哥哥约翰·凯洛格博士创办的巴特尔克里克疗养院工作。

他的哥哥是一位坚决的素食主义者,也是国际知名的疗养专家。兄弟俩一起开发出了多种健康食品,其中最有名的就是麦片。

麦片的研制成功完全是出于偶然的机会。据凯洛格的回忆录说,当时兄弟俩一直潜心于开发一种易消化的面包。1894年的一个晚上,他们在疗养院的一间地下室里挑灯夜战,把煮熟的麦粒放到碾子里碾磨,结果流出来的面浆总是又粘又稠,根本不是兄弟俩预期的效果。就在这时护士跑来请约翰去处理院中的急事,弟弟也到外面去喝酒提神。等哥俩再回到地下室时,煮熟的麦粒已经干透了,放到碾子中碾磨后,每个麦粒就变成了一个薄薄的麦片,风靡世界的麦片就这么诞生了。

在疗养院请病人们品尝后,获得交口称赞。于是在1895年,约翰正式成立了萨尼塔斯食品公司,公开出售"格拉诺斯"牌麦片。仅上市第一年,公司就售出了10万磅麦片。那时一盒10盎司的麦片可卖到15美分,这意味着凯洛格兄弟可把每蒲式耳60美分的小麦升值到12美元。

如此庞大的利润自然会引来效仿者。1898年,曾在疗养院养病的C. W. 波斯特开办了波斯特谷物公司,第二年就获纯利300万美元。消息一传开,更多的效仿者拥到巴特尔克里克地区开办麦片公司,使这里成为全美谷物食品的中心。

面对突然增多的对手,凯洛格兄弟一方面扩大生产规模,投资5万美元修建新厂;另一方面则对现有工艺进行改造,在1902年推出的新型麦片比1895年的初期产品更受欢迎。另外他们还在报纸、招贴栏上大做广告,雇佣推销员去游说批发商,并展开了声势浩大的登门直销行动。到1905年底,萨尼塔斯食品公司日产麦片150箱,年销售额10万美元。

(2)独闯天下。1906年,由于哥哥约翰更热心于疗养院的事务,所以W. K. 凯洛格决定自己办麦片公司。他在几位热心的原疗养院病人的帮助下注册成立了巴特尔克里克美味麦片公司。面对至少42个竞争对手,凯洛格认为必须以广告打开销路。为此他把公司1/3的注册资金都用来在《淑女家庭月刊》上做广告。

凯洛格的名气和广告的宣传使订单纷至沓来,尽管公司又扩建了两个分厂但其产品仍供不应求。1907年,公司日产麦片2900箱,每箱纯利为1美元。

但就在同年6月,一场大火吞噬了凯洛格的公司。凯洛格并不气馁,他四处筹集资金建立新厂,把厂址选在两条铁路干线之间。工厂的生产能力为日产4200箱麦片。火灾后仅6个月,新厂就达到满负荷生产水平。

凯洛格从广告宣传中尝到了甜头,他又投入30万美元再出新招。他在美国各大主要报纸上刊登了一则匿名广告:"快到食品店看看,老板有东西送你。"原来凯洛格向各食品店发放了邮资已付的麦片优惠价邮购单。仅在纽约市,此广告就使公司的销售额上涨了15倍。到1911年,凯洛格把公司的广告预算定为100万美元。

在大打广告战的同时,凯洛格继续挥舞其杀手锏——新产品来冲击对手。1912年推出了"克伦伯"牌麦片,1915年上市了占公司销售总量40%的麸麦片,1915年又开发出全麸麦片。

这些新产品的研制都是由凯洛格的儿子J. L. 凯洛格主持的。他从公司创办之日起就追随在父亲的左右,对产品改造特别感兴趣。他开发出了麦芽加工法,使麦片吃起来有一点儿浆果的口感,倾倒了大批顾客。J. L. 凯洛格还在产品包装上搞革新,以前公司的麦片都采取在盒外包蜡纸的做法,而他则建议父亲采用盒内蜡纸包装法,这样既免去在蜡纸上印刷,而且还缩小了每盒所用蜡纸的尺寸,在工艺要求上也简单了。这项建议被采纳后,公司每年在包装上一下子省出25万美元。

随着公司业务的增长,凯洛格在巴特尔克里克地区先后开设了7家分厂,并在加拿大建立了子公司。1922年,凯洛格买下哥哥公司的全部产权,建立了凯洛格公司。

到第一次世界大战结束时,凯洛格公司日产麦片3万箱,每天向外发运50车皮的产品,每天加工1.5万蒲式耳的小麦。公司在全美设有20个办事处,雇佣了400名推销员。

但是从1925年起,凯洛格开始为接班人的问题所困扰。本来他的儿子J. L. 凯洛格无疑将是公司的继承人,这不仅仅是因为血缘关系,更主要的是J. L. 凯洛格具有管理与开发新产品的杰出才能,他共为公司新增了200多项专利和商标。可是在1925年他为了与女秘书结婚而抛弃了妻子,并背着父亲买下一家燕麦制粉厂独自经营。这两件事使凯洛格大

动肝火,一气之下把儿子赶出了公司和家门。

凯洛格后来先后物色了几位接班人,但都不理想,都不能与他保持一致的思路。例如在美国经济大萧条时期,公司的一班人在凯洛格休假期间决定压缩广告费、员工奖金及其他非生产开支。远在加利福尼亚海滨的凯洛格闻讯后星夜赶回公司总部,召开高层领导会,声色俱厉地痛斥他们的决定:“这是愚蠢的行动。经济再萧条人们也要吃饭,与其他食品相比麦片更适合失业者的经济能力。先生们,你们现在应考虑怎样使广告显得更有同情心,更能振奋顾客对未来的信心,让他们相信:好运将从凯洛格公司的麦片早餐开始!”

在凯洛格的直接策划下,公司在大萧条时期的广告费不但没有下降,反而上升了100万美元。公司在此时期的利润上升了140万美元,成为大萧条中为数寥寥的盈利公司之一。

(3)后继有人。1939年,凯洛格终于物色到一位接班人,他是芝加哥银行的华生·范德普卢。凯洛格认为他与自己的风格一致,见解相近,为此将他聘为凯洛格公司的总裁。

果然,范德普卢沿袭了凯洛格以广告促销售、以新产品促增长的做法,而且他还投入100万美元开始对凯洛格公司进行现代化改造,淘汰旧的蒸汽设备,改进加工工艺和设备,并猛烈地在国内外展开扩张行动。其分厂不仅覆盖了全美各州,而且遍及西欧诸国,在非洲和拉美也建立了分厂。二战结束后的5年中,凯洛格公司的固定资产从660万美元上升至2060万美元。

在范德普卢全面出击的政策指导下,凯洛格公司已成为世界最大的谷物食品公司,占领了国内35%谷物食品市场。

据美国《商业周刊》估计,凯洛格公司的利润额为销售额的6%~7%,几乎是其他食品公司的两倍之多。这主要源自范德普卢的三条做法:第一,强调生产质量,其产品废品率在全美最低;第二,飞速发展自动生产设备,减少人力参与,其工人工资成本只占销售额的15%;第三,加快海外业务发展,闪避开国内利润附加税,到1952年,凯洛格公司1/3的收入来自国外。

战后是西方世界的第一个生育高峰,凯洛格公司对儿童食品投入了巨大的资本。先后上市了甜麦霜、甜味麦片、甜爸爸谷物食品、可可曲奇等适合儿童口味的新产品,还设计了一个名为“小虎托尼”的卡通摊贩,在每周六早晨的儿童电视节目中介绍凯洛格公司的儿童食品。在60年代,凯洛格公司的销售额为2.56亿美元,占领国内40%以上的谷物食品市场。可以说,美国战后的一代是吃着凯洛格公司的食品长大的。

但到了70年代,凯洛格公司遇到了新的难题:当年公司的大批少年儿童顾客如今已年过25岁,而目前25岁以下的顾客只是当年的一半,公司的少年儿童食品市场严重萎缩。这也影响到凯洛格公司在整个谷物食品市场的占有率,在60年代末其占有率为43%,而在1972年就跌至37%。

华尔街上的经济专家都规劝凯洛格公司不要在谷物食品市场一意孤行,而应该实行产业结构多元化以减少对不景气的谷物食品的依赖。凯洛格公司现任首席执行人威廉姆·拉蒙斯却坚持认为谷物食品是公司最佳的投资方向。他说:“凯洛格公司能从现有的固定资产中每年获得平均为28%的收入,我看不出还有什么新行当能达到如此好的效益。”

拉蒙斯克服萧条的法宝仍是新产品和广告战。公司投入大量人力、物力进行市场调查、跟踪销售、民意测验,力图把握顾客口味的新变化。1978年,凯洛格公司投入660万美元开发出5种新产品。到1983年用于研制开发的经费更是高达2000万美元。在广告战方面,凯洛格公司与美国国家癌症研究所紧密配合,对谷物食品的抗癌作用进行了大量临床实验和理论探讨,终于得出凯洛格公司的全麸麦片具有抗癌作用的结论。从1984年起,凯洛格公司在全美掀起的纤维食品热中大获其利,市场占有率回升至40%。1985年,美国人每年人均食用12磅凯洛格公司的产品。1986年,凯洛格公司实现了连续30年股息增长、连续35年收入增加和连续42年销售额上升的奇迹。

进入90年代,凯洛格公司抓住顾客关注健康和希望饮食更便捷的心理,继续在广告和新产品上下功夫,牢牢保持着在谷物食品市场的领先地位。它目前的市场占有率高于居第二位的同类公司近两倍,其在国际谷物食品市场上的占有率更是高达50%。

纵观凯洛格公司近90年的发展史,人们看到不论是在市场充满竞争的年代还是在市场出现萎缩的年代,凯洛格公司都坚定不移地以谷物食品为立足点,以广告和新产品为武器,终于克服了一个个障碍,迈上事业之巅峰。

五、目标成行动,愿望变财富

1. 动口也动手

现实生活中，许许多多朋友极想成为富翁，可由于种种原因，他们大多采取“君子”的做法：“动口不动手”。结果只能是一事无成。

只有那些脚踏实地，崇尚实干的人最后大多能够如愿已偿。

愿望是大家共有的，为什么有的人能够“梦想成真”，而有的人则只能是“一枕黄梁”呢？

事实上，愿望是聚积财富的一个前提，但它并不能直接带来财富。只有将愿望变成一种坚定的信念，然后筹划稳妥的路线和方法，并以坚韧不拔的精神实现这些计划，才会带给你财富。

按希尔的观点：要致富，必须先要有坚定的信念和明确的目标。

然后，你再按行动步骤行事。

拿破仑·希尔在其所著《以智聚财》一文中提出了变愿望为财富的六个步骤：

（1）在你的心里，必须确定你所期望的赚钱数目，仅仅说“我需要许多钱”是不够的，必须决定钱的数目。

（2）确确实实地决定，你要以什么来换取你所需要的钱，世界上没有不付代价而能获取的东西。

（3）规定一个日期，一定要在这日期之前把你所期望的钱赚到手。

（4）拟定一个实现你的目标的计划，立刻着手进行，不论你是否准备妥当，一定把这个计划付诸行动。

（5）把你想获得金钱的数目列一张简明的清单，附上赚到手的期限，以及为赚到这些钱所需要的条件，把计划中你如何聚集这些钱的过程叙述清楚。

（6）每天早、晚两次大声朗读你的计划内容；当你朗诵时，你必须看到、感觉到，并相信你自己一定能实现目标。

将愿望有步骤地付诸行动，那么你就能获得成功。

曾被《美国航运》杂志誉为“海上之帝”的张荣发，《富比士》杂志称赞他是“当代最伟大的航运巨子。”在1987年—1988年度由《富比士》公布的全球亿万富豪排行榜中，张荣发两次入榜，为世界10亿美元以上的富翁之一。在1993年台湾100家大富豪中，张荣发名列第六位。其事业资产总值为937亿元台币，营收总值为476亿元台币，财富净值500亿元台币，1994年其财富净值达550亿元台币。张荣发赚钱的高招是把巨大的目标分割成一个个具有极强的可操作性的步骤，逐一去实现它。

2. 划整为零，各个击破

清楚表述未来之梦及整体商务目标之后（这会帮助你把握方向），你就可以着手制定长期和短期的目标了。目标可以用业绩表示（如推销100件某种产品），也可以用时间表示（如资金每月周转两次）。目标可以涉及商务的各个领域，视你想取得什么成就而定。以下举几个可能是你想制定目标的领域：

营业额每月超过40万元；

利润每月4万元；

年内再办两个分店；

三年内业务将遍及国内100个主要大中城市；

……

想到什么目标先写下来。开头不必判断这些目标是否能实现，也别管它们是长期还是短期的。这个阶段重要的是有创意，有梦想。

把能想到的都写下来之后，对照你的整体目标表述检查一下。问自己两个问题：

（1）这个目标是否使我向理想迈进一步？如果你发现这些目标之中有什么与你的整体目标表述及你将来的理想不相符，你有两种选择：①把它去掉、忘掉；②重新评估你的整体目标表述，考虑改写。两者必须选其一。如果你没有制定与理想相匹配的目标，你就不可能实现自己的理想，成为成功人士。

（2）我已经记下了为实现理想必须达到的两个至五个目标了吗？这个问题能帮助你弄清定下的目标是否写齐了。如果你看到你的理想要求你达到另外几个目标，就把这几个也写下来。把目标都记下来之后，你就可以着手制定成功的战略了。

把你的目标想象成一个金字塔，塔顶是你的整体目标。你定的每一个目标和为达到目标而做的每一件事情都必须指向你的终极目标。

金字塔由五层组成。最上的一层最小，是核心。这一层包含着你的人生总体目标。下面每一层是为实现上一层的较大目标而要达到的较小目标。这五层可以大致表述如下：

△总体目标：这包含你整个商业活动中要达到的若干具体目标。如果你能达到或接近这些目标，你就是尽了全力实现你自己定下的终极目标了。

△长期目标：这些是你制定的为实现总目标而达到的目标。一般地说，这些是你计划用10年时间做到的事情。虽然你可以规划10年以上的事情，但这样分配时间并不明智。目标越遥远，就越不具体，就越可能夜长梦多。但制定长期目标是重要的。没有长期目标，你就可能有短期的失败感。

△中期目标:这些是你为达到长期目标而定的目标。一般地说,这些是你计划在5至10年内做的事情。

△短期目标:这些是你为达到中期目标而定的目标。实现短期目标的时间为1年至5年。

日常规划:这是你为达到短期目标而定的每日、每周及每月的任务。这些任务由你自己分配时间的方式而定。

3. 步步为营占领市场:日本人的经验

作为日本著名的机器人厂家,法那克公司在世界上享有很高的声誉。它生产数控机床,机器人也是货真价实的世界名牌产品,在日本国内占有75%的市场份额,在世界市场上,也占据了近一半的比例。1994年,法那克公司产品销售总额为106亿日元,总资产超过4700亿日元。这是年逾古稀的稻叶清右卫门毕生奋斗的硕果。

法那克公司是富士通公司的一个分公司,稻叶清右卫门虽然身份上只是公司的专务董事,实际上却是最高负责人。欧美国家的企业家们都称稻叶清右卫门是"日本的拿破仑",有"不屈不挠的精神","没有办不到的事情"。稻叶自己也承认,他无论做什么事情,不达到目的决不罢休。在近40年的工作生涯中,稻叶清右卫门从技术开发者到企业经营者,他始终坚持一个信条:没有独特性的产品无法成为最好的商品。

1946年,稻叶清右卫门毕业于东京大学工学院兵器制造专业,进入富士通信机制造公司(即现在的富士通公司)。50年代初,美国IBM公司开始发展电子计算机技术;1952年,美国麻省理工学院研制成功世界第一台数控机床。富士通信机制造公司敏感地预见到这些新技术的广阔发展前景,立即成立了一个控制技术攻关小组,研究开发的课题就是数控机床。稻叶清右卫门是这个攻关小组的负责人。

经过26年的不懈努力,1972年,他成功地制造出使用电子计算机的数控机床。同年,富士通公司董事会决定将稻叶领导的数控机床部分离出去,成立"富士通法那克公司"。稻叶从此成了数控专家兼高技术企业的经营者。他的经营方针是,"立足本地区,眼观日本岛,胸怀全世界。"

他认为要想征服世界市场,必先征服日本国内市场,乃至本地区市场。如果把世界市场比作战场的话,那么日本便是这个战场中的激战区,而本地区则是战役突破口。

稻叶的经营方针,其实暗合了希尔的目标分解原则,其成功存在着理论依据。

4. 选择目标的禁忌

创业者在目标选择过程中,容易在下面几个问题上犯忌。

第一,目标不远大,见好就收。

许多想发财致富的朋友,都有一种想法:赚钱如同赌博,赚一点算一点,见好就收。说穿了,他们是害怕失败。殊不知,正是这种想法,使你本来可以赚几十万,但由于眼光短浅,结果只赚了二三万。这也是许许多多经商者的一个通病。也是缺乏远大理想目标的必然结果。

第二,目标不集中,盲目分散投资。

许多人在经商创业小有成就时,容易犯一个通病,就是以为自己是万能的,不愿意在一棵树上吊死,总想在别的行业上也大显身手。这样就犯了一个大忌:资金分散不够使用;而新的行业又缺乏知识与技巧。

第三,不善于修改目标,一条道走到黑。

许多经商者,常有一个看法,认为经营遇上了许多困难,这时成功往往在于再坚持一下之中。这个看法并没有错,问题在于你所选择的经商项目本身就存在着一些难以克服的问题,这个时候就不应该一直坚持下去,而是应该及时改换门庭,另选经商项目。如果你一直抱着这样一个观念:每一个成功的企业,差不多在开始的时候都出现过困难,度过了难关之后,前面就是康庄大道;若在黎明前一刻的紧张关头就放弃了,或许再没有第二次机会了。一味死撑下去,你可能很快就会陷入破产的困境之中。

第四,对实现目标的困难估计不足,盲目乐观。

有相当部分经商者刚下海时都是一个充满信心的乐观主义者,而过于乐观的结果,往往会对市场的复杂性估计不足,结果导致出师不利。

经商是一种竞争,你一定要分清乐观与盲目乐观的界限,审时度势,知己知彼,尽力而为。若盲目地干,便注定要失败。

第五,缺乏目标知识,不懂装懂。

一个人不论如何聪明,他要经商同样需要从头学习经商的知识,掌握经商的技巧与本领。所以初为经商人,一定要安排一段适应和学习的时期。自以为懂,企图不认真学习而自以为是地干,往往结果是一开始便倒下来摔了跟头,被迫在痛苦中学习。

5. 积跬步以致千里

进入80年代,西方发达国家都处于经济低增长时期。除了利润丰厚的石油工业外,投资者很少把资

金投向其他行业。

然而在1984年9月，雀巢公司却宣布将以30亿美元的高价买下美国的石竹公司。这对于当时不甚景气的西方经济界来说不啻为一声炸雷。仅从收购价格人们就不难看到石竹公司的地位与实力。

（1）稳扎稳打建基业。在1899年以前，埃尔布里奇·斯图尔特根本不知道“炼乳”是怎么回事。他先是从故乡印第安纳州的农场来到埃尔帕索开了一家百货铺，后来又来到西海岸的洛杉矶做杂货批发生意。直到他的好朋友托马斯·耶克萨跑来问他愿不愿意投资共同买下一家倒闭的炼乳厂时，他才明白什么是“炼乳”。

原来当时人们还没有掌握牛奶保鲜技术，结果从乡下运到城里的鲜奶总是容易变质。一个名叫盖尔·博登的人发明了把牛奶加热，杀灭奶中细菌，并把牛奶保存在密封罐里的方法，他把这种加工后的牛奶称为“炼乳”。博登已在东海岸一带大规模生产和销售炼乳了。

听了耶克萨的介绍，斯图尔特立即决定转做炼乳生意。他俩合资买下那家炼乳厂，更名为“太平洋海岸炼乳公司”。为了产品吸引顾客，斯图尔特将包装罐设计成红白相间的醒目图案，并针对西部地区流行“石竹”牌香烟的情况，把产品商标也定为“石竹”牌。

然而这一切并没有达到预期的效果，顾客对他们的产品很少问津。仅第一年公司就亏损了14万美元。当初兴冲冲的耶克萨再也无心经营了，他把名下的财产全部卖给了斯图尔特。

开业后的挫折使斯图尔特冷静下来。他后来在回忆录中说：“头脑一热使我贸然闯入了自己全然陌生的新行业。第一年惨痛的损失使我树立了这样一条信念：在充满风险的商界里，你必须小心谨慎、稳扎稳打。因为这里成功与失败的概率是1∶99而不是50∶50。”

斯图尔特此刻已不能回头，他深信能让人头脑发热的想法肯定有其可行的一面。于是他开始寻求新的客户，并在报纸上大做广告，称炼乳是婴儿最安全的奶制品。

功夫不负有心人，斯图尔特终于在阿拉斯加找到了一个广大的市场——人数众多的黄金勘探队。不变质且便于携带的罐装炼乳深受勘探者的欢迎，供不应求。为此斯图尔特在西雅图设立了一个销售机构，在俄勒冈兴建了另一座炼乳厂。

由于当时的炼乳厂多集中在美国东部，这为太平洋海岸炼乳公司在西部发展提供了便利条件，公司的业务网逐渐在西部地区发展起来，斯图尔特对公司的扩张持非常谨慎的态度，只有在当地拥有了65%以上的市场占有率后才开始向新的地区进军。到1911年，公司的业务已从西部向中西部地区和东部地区渗透。在这种稳扎稳打的战略指导下，公司的扩张速度虽然比较慢，但市场占有率非常高。以至于当博登公司等老牌炼乳公司企图进入西部地区时才发现：那里已由太平洋海岸公司的产品一统天下。

1919年公司在华盛顿州建立了石竹家畜农场，花重金买入名贵的奶牛并聘请饲养专家进行管理。1915年又在威斯康星州购入第二家农场。这些农场饲养的奶牛并不是为了向公司提供鲜牛奶，而是用来与当地奶牛场的奶牛杂交，改良奶牛品种。这一做法深受奶牛场主的欢迎，他们与太平洋海岸公司的合作关系更加密切了，成为公司稳定的鲜奶供应商。实际上这也是斯图尔特稳扎稳打策略的一部分。

随着公司业务的稳步发展，1916年公司在缅因州重新组建，更名为石竹牛奶产品公司。同时，公司还在芝加哥设立办事机构，在奥科诺莫沃克建立制罐厂，又兴建几座炼乳厂（其中两座设在加拿大）。到1919年，公司共拥有20座炼乳厂，产量从1915年的1600万磅猛增至5.3亿磅。

由于第一次世界大战的影响，欧洲奶制品奇缺，石竹牛奶产品公司先后与雀巢公司等欧洲奶制品公司签约，为其提供炼乳。战争结束后，公司又在法国和德国建立分公司。后来公司的国外业务又扩展到荷兰、苏格兰、秘鲁、墨西哥和南非等国家和地区。

1922年，公司买入了一家麦乳精公司，开始向其他奶制品领域扩展。到1926年公司又涉足鲜奶业务。公司在其他奶制品领域的发展也采取了在炼乳项目上使用的稳扎稳打的战略，先后在俄勒冈、加利福尼亚、得克萨斯、俄克拉荷马、艾奥瓦等州建立了奶制品工厂。

1929年，石竹牛奶产品公司开始从事奶制品以外的业务，买下了阿尔伯兄弟碾磨公司，开始从事谷物加工业及牲畜饲料制造业。由于公司不再单纯经营牛奶产品，所以公司更名为石竹公司。

（2）精心维护名牌的名誉。埃尔布里奇·斯图尔特在1932年退休，他的职务由儿子哈德利·斯图尔特接任。此时的石竹公司已是全美驰名的大公司，石竹牌商标是家喻户晓的名牌。老斯图尔特卸任时对儿子说：“我交给你的财产中最有价值的就是‘石竹’商标，你要好好维护它，让公司的形象与产品都与它

相配。”

小斯图尔特刚刚上任就赶上了美国经济大萧条。众多公司倒闭破产，石竹公司也受到冲击，1932年公司亏损66万美元。但在大萧条年代，尽管石竹公司大幅度削减了工人工资，却没有从4000名员工中裁减掉1人。小斯图尔特这一做法在全国上下引起关注，使石竹公司的形象更加出众。

从1932年到1951年，石竹公司连续20年赞助NBC广播系统的“开心一小时”节目，使石竹公司的名字天天回响在人们耳畔。从1951年开始石竹公司又赞助NBC电视台的著名生活节目“伯恩斯与艾伦”。

1934年，石竹公司与儿科专家协作推出了“强化维生素D炼乳”。这是美国食品商第一次与医学家联手，极大地提高了石竹公司产品的信誉度。

石竹公司推出的另一项著名产品是名为卡尔夫·曼纳的奶牛饲料。这是在30年代初由子公司阿尔伯碾磨公司在石竹家畜农场研制的。该饲料可以提高奶牛的代谢能力，改善牛奶质量。后来人们发现这种饲养对其他牲畜也有益处，于是迅速推广开来。1936年时这种饲养已风靡世界牧场。

阿尔伯碾磨公司的另一项著名产品是脱水狗食。该产品于1934年上市，首先在西部地区销售，然后逐渐市向东部渗透。第二次世界大战极大地促进了该产品的销售。因为在战争期间美国政府对锡实行定量配给，那些生产狗食罐头的厂家不得不大幅度减产，而石竹公司纸包装的脱水狗食很快占领了巨大的宠物饲料市场。

以上这几种新产品所取得的巨大成功绝不是妙手偶得之作，而是石竹公司精心策划的结果。小斯图尔特曾说：“把新产品冠以‘石竹’商标推向市场很容易吸引顾客。但一旦新产品出现失误就会毁了‘石竹’的名誉”。所以石竹公司对新产品的开发极为慎重。以前石竹公司留给人们一个保守求稳的印象，而在小斯图尔特上台后公司行事更为谨慎。所有新产品的上市和公司向新的地区扩展都必须经过反复的市场调查。1953年石竹公司在加利福尼亚成立了研究实验室，研究人员多达170人。每一项新产品都要经过他们严格地设计、实验、论证，直至万无一失方可上市。常常是一项新产品投资数年仍不能投产，而该产品一旦进入市场就能给公司带来可观的收益和良好的信誉。

为维护名牌的名誉，石竹公司提出了“名誉第一、利润第二”的经营方针。小斯图尔特在奶粉开发上的所作所为，把这一方针反映得淋漓尽致。

二战后美国炼乳市场萎缩而对奶粉的需求急增。尽管当时的奶粉不易溶于水，常结成块，而且味道也不浓郁，但它食用方便，仍受到越来越多的顾客的欢迎。消费量从1948年的240万磅增至1953年的9400万磅。

石竹公司当然不会放过如此庞大的奶粉市场。但小斯图尔特要求公司的实验室解决奶粉结块等问题。如果存在的问题不能解决，不论奶粉市场利润多大，石竹公司也不会投产。到1954年，公司实验室解决了奶粉存在的问题，石竹公司这才投资建起了奶粉生产线，准备正式生产奶粉。但就在此时，小斯图尔特听说西方炼乳公司的大卫·皮布尔斯发明了效果更佳的奶粉制造法。于是，他毅然停止奶粉生产，与西方炼乳公司进行接洽。最终以巨资买下该公司的奶粉专利技术，使冠以“石竹”商标的奶粉成为全美公认的最好的奶粉。尽管奶粉上市后畅销不衰，但由于石竹公司先期投入的研制费用、生产线安装费用及购买专利费用过于庞大，所以直到1960年奶粉项目才开始为公司盈利。

继奶粉项目后，公司研究人员在1956年又开发出了可可粉，1961年制成咖啡伴侣。在60年代初他们又提出一项市场报告，建议公司开始生产方便速食产品。经过近5年的实验、论证，小斯图尔特决定石竹公司大规模发展速食食品。到60年代末，速食食品的创利已经超过传统的炼乳产品的利润。

石竹公司的另一个创利大户是宠物饲料。在当年脱水狗食成功后，公司研究人员又逐步研制成脱水猫食、罐装宠物饲料及宠物自助餐饲料。

(3)斯图尔特家族的退出。1972年，小斯图尔特逝世，石竹公司的董事长职位由埃弗雷特·奥尔森接替。但公司近一半的股权仍控制在斯图尔特家族手中。

奥尔森上台后一反石竹公司以前小心翼翼、保守求稳的做法，大刀阔斧地加快公司发展进程，先后买进生产蔬菜罐头的加利福尼亚农妇公司、全美最大的肉食罐头与调味品供应商特伦顿食品公司、从事食品加工的帕隆托太平洋公司和西部农场主联合公司。奥尔森还购入几家从事遗传学和牲畜人工授精研究的实验机构，并大力发展宠物饲料项目。特别是在1976年，奥尔森买入与食品业毫无关系的专门生产学校用具的赫夫·约翰公司，并称还要购买生产卡车拖车的廷波特工业公司。

奥尔森的做法引起了斯图尔特家族的不安，他

们开始干预公司投资过大过快的政策。《洛杉矶时报》评论指出:“产品开发与推广一直是石竹公司求生的法宝,但进入70年代后似乎被废弃了。斯图尔特家族已不再继续向公司投资,而正逐步把资本撤出。”

从70年代末开始,美国的奶制品市场及宠物饲料市场严重不景气,使石竹公司的利润逐年下跌,1980年的利润竟与1952年持平,整整倒退了28年。

在这种情况下,斯图尔特家族决定保住既得利益,退出石竹公司。1984年6月,石竹公司开始与雀巢公司谈判,9月双方达成协议,雀巢公司以每股83美元、共计30亿美元的价格买下石竹公司的股权。从此,石竹公司成为雀巢公司最大的子公司。

雀巢公司立即着手压缩石竹公司过大的经营范围。把与食品业无关的产业和海外子公司全部卖掉,使石竹公司的销售额从37亿美元下降到21亿美元。出售产业所得全部用于石竹公司开发食品加工业。如今石竹公司的产业已转向冰淇淋、奶酪、面食品、食品加工及宠物饲料。

石竹公司每年为雀巢公司增加20%的收入,而且大大改善了雀巢公司在美国的市场占有率。

第二节 多走路,你会遭遇天使的垂青

一、多走路:勤奋必有回报

1. 致富路,就在平凡人的脚下

致富的路千条万条,靠的是双脚去走出来。

平静的湖面,练不出精悍的水手,没有经历过惊涛骇浪的船员,绝对不够资格夸耀成熟。一个成功的企业家,也必然经历许多风风雨雨,走过一段坎坷崎岖的道路。古人云:“天将降大任于斯人也,必先苦其心志,劳其筋骨,饿其体肤……”这是对所有志士的要求,更是对创富者的要求。

面对困难,作为一个企业家,应当怎么办呢? 正确的态度是敢于面对困难,并最终战胜困难。

正如拿破仑·希尔所说:“跨过去,生命的转机就会立即出现。”

希望总是在不断失望中消逝,憧憬却也在经常的怅惘中更新。这就是人生之路。也是企业家成功的必然历程。

翻阅史页,纵览古今,几乎没有一个载誉青史的企业家一路风平浪静。天下熙熙,皆为利来,天下攘攘,皆为利往,逐鹿的结果,固然是捷足俊逸者先登。可是,如果你总是在障碍前畏缩,那么,命运之神绝对不会给你任何恩赐。这是一种公平。一分辛劳一分收获。

诺贝尔奖金的创立者诺贝尔曾经几次陷于死地,几乎破产;台湾“塑料大王”王永庆的致富道路一波三折,美国大富豪洛克菲勒总是一边经营生意,一边迎接意外打击的挑战,华尔街大亨摩根按他自己的话说:“昨天都很不幸,今天却好得多,但我绝对不敢掉以轻心,因为说不定是今天黄昏,也说不定是明天,厄运会不期而至,突然造访,这是我经营历程中的一条规律。”

成功者的结果大抵相同,而每一个成功者背后的辛酸却各不一样。

成功的赚钱之路究竟在何方?

路,就在他的脚下。古人云:“九层楼台,起于垒土,千里之行,始于足下”。一步一个脚印,跨过每一座山峰,淌过每一条河流,你最终就能达到创富的峰巅。

有人说,创富需要机遇。这话不错,但是抓住机遇却很不容易,机遇也就是在这种辛苦的跋涉中不时出现,你只有一边迈步,一边捕捉这些稍纵即逝的机遇,才可以致富。希尔所说的“多走些路,做一个积极勤勉的创富者”就是这个意思。

穷与富并非上天造就,也不是命中注定。百万富翁降临世间的第一声啼哭并非就有财大气粗之气,而流落街头的乞丐在婴儿期的眼泪也并不意味着是在对未来穷酸潦倒生活的哀伤。起点都一样,区别在于各自的选择。在这人生之旅中,有人专拣平坦的大道,那么他往往会走到山穷水尽时进退不得,而有些人则满怀冒险精神,踏上人迹罕至的羊肠小道,结果是他们可以欣赏到别人难逢的美丽风景。

无限风光在险峰。要想一览众山小,君临万物,就少不了一番艰辛的攀登的历程,这是显而易见的。山穷水尽并不可怕,可怕的是心灰意冷,可怕的是怯懦。柳暗花明并不难得,难得的是意气风发,难得的是一往无前,睥睨一切难关的勇气。

因此,致富的道路就在你脚下。在这条漫漫长途上,需要你根绝一切犹豫,消灭任何怯懦,正确对待困难,勇于战胜困难,致富的路就在你的脚下愈走愈宽。

多走一些路,是对创富者的必然要求,这里所谓的路,是指创富者艰辛的劳动与奋斗的轨迹。只有勤勉、主动的创富者才有可能在商战中寻找到并且能

抓住稍纵即逝的机遇。多走一些路，在运动中求生存，在运动中求发展。要积极、主动、务实，敢于面对创富路途中的困难，并战胜它。通向富豪宝座的路，永远充满荆棘和艰险。只有那些不怕多走些路、不怕重重困难的勤勉的创富者才能登上这个宝座。

2. 行万里路，获万贯财

“行万里路，闯万道关，获万桶金”，这是牟其中创富成功的形象说明。在商海争战中，只有那些勤勉主动的商人能屡战屡胜。懒散是创富的大忌。

大陆目前最大的私营公司当数牟其中创办的南德集团公司。公司在北京永安路租了大楼，光雇员就达300多人，这所最大的公司却是牟其中从借300元钱经商起家的。

40岁时，牟其中还是四川万县一家玻璃厂的一个普通工人。第一次改革开放的信息传来，他就闻风而动，下海弄潮。当他成为“做飞机生意的个体户”时，刚刚接触商品经济大潮的中国人，顿时在震惊中对之刮目相看了：牟其中从俄罗斯运来四架能容纳164位乘客的飞机，总价值达2亿多元人民币，交货给四川航空公司，然后他又组织500个车皮的中国罐头食品、服装鞋帽、机电产品运往俄罗斯，作为换取飞机的实物货币。双向交换的产品总价值达4.2亿瑞士法郎，中俄民间贸易史上最大的一宗单项易货贸易成功了。

牟其中说，四通集团的成功是把现成的元件组装成计算机，南德集团的成功是把现成的产品组装成市场，当中间商，为各方牵线搭桥，服务社会，自己也从中赚钱。在两个国家间做飞机贸易当然很复杂。为了做成这笔易货交易，牟其中说他整整花了3年时间，仅各种销购合同摞起来就有半米高。首先他调查了两国市场情况，研究了两国有关法律，了解到俄罗斯飞机滞销、便宜，比美国同类飞机便宜三分之二，他们紧缺的是服装、食品、机械产品等，而在中国这些产品积压严重，很多厂都因商品销不出去濒临倒闭。但中国飞机紧缺。相互用滞销商品去换取紧俏商品，当然是受两国政府鼓励的事，于是他就付诸实践，按照规定必须先付款再提货。这就不好办了，2个亿，个体公司拿不出这么多钱，四川航空公司也拿不出这么多钱。经过长期的艰苦谈判，古比雪夫飞机厂终于同意先把飞机飞到川航。由于川航一时付不出这么多钱，按国家规定，飞机虽然已由四川航空公司使用，但仍是南德公司财产。牟其中用飞机做抵押向银行贷款，得到了足够的钱，接着他便在国内组织去交换的货物，与全国300多家企业签约，并先付款，这些企业装了500个车皮的中国罐头食品、服装鞋帽、机电产品运往俄罗斯。就这样，一桩合法的大买卖做成了，而南德公司几乎没有动用自己的流动资金，却获得了巨额利润。

用牟其中自己的话说，他在获得大量利润的同时，也成了“英雄”。古比雪夫飞机厂的厂长感激他，因为他为这个厂销售掉积压的飞机，并使他得到了500车皮的紧俏货投放莫斯科市场，赚了大钱。川航的经理感激他，因为他们在未付款的情况下得到了飞机，投入营运，公司营业额和利润激增。国内300家企业的积压产品销出去，企业又起死回生，地方的领导感激他，因为增加了地方的财政收入。1992年第1季度，南德公司按时交了所得税。甚至连银行也感激他，因为南德集团按时还本付息。

牟其中，凭着掌握了各方面的信息，不辞辛劳，然后巧妙地借助各方面的力量，“牵线搭桥，组装市场”，终于成功地完成了这桩举国震动的大买卖。

3. 事必躬亲者的追求

商海中，有人贪图安逸，怕吃苦，总喜欢动口不动手。这种人不是被同行吃掉，就是被下属掏空。李树强信奉的原则是：“不辞劳苦，事必躬亲”。靠一个“勤”字闯荡商海。

在香港，电子业竞争非常激烈，现代化科学技术使之朝夕变化，稍不留心就会被淘汰。但就在这种严格的优胜劣汰中，李树强开创的“鸿运公司”却巍然屹立，而且日渐壮大。这主要是因为公司老板李树强有着独到的经营管理策略，特别是他“事必躬亲”勤勤勉勉的工作精神。

70年代，香港有许多像鸿运公司这样的小型电子厂开业，不过，到了80年代初，因跟不上世界电子业的潮流，大部分公司给淘汰了，剩下的公司多数是给美、日电子公司充当装配厂。像鸿运公司这样在激烈竞争中不断壮大，并且开创出自己的品牌的公司不多。

多年辛勤的经营实践，李树强对电子产品的推出时机已把握到一套经验。香港电子公司深受世界经济气候的影响，尤其以美国市场为寒暑表。当世界经济有衰退的迹象时，鸿运公司便会立即致力开发与众不同的新产品。并在经济萧条时期尽量压缩公司自己品牌的生产量，而多接一些外来的订单，例如，在1982年与美国厂家合作生产医疗器械，如电子探热针、电子量血压计、心脏计算器和孕妇用妊娠计算器等，虽然都是较为低档的医疗器械，但却使公司经济维持稳定的增长，同时多吸引了一位合作伙

伴。顺利度过经济不景气期。这是李树强的求全策略;而在经济上升期推出多样有市场潜力的新产品,则是李树强有力的出击策略。攻守结合,使得鸿运公司的规模稳步扩展。

李树强处处勤奋,时时勤勉,生意做得红红火火。而很多人做生意都希望回报快,但往往忘记达到成功的原则,历来勤者成功需要时日,而且必须经历公司所有的盛衰期和艰难岁月,才能累积处事的经验,锻炼做生意的手法,和应付突发事件的能力。要每事亲力亲为,就与“勤”字分不开。李树强虽然已晋身亿万富豪之列,但他仍亲力亲为,每日工作 10 小时。他对市场一向敏感,外出时总忘不了走走百货公司,看看有什么新鲜产品。闲时和青年人打交道,看看有什么需要。他的创作设想总会尽快与公司的设计师相互沟通,一起寻找设计的突破口。他的“勤”换来了公司的活力,创造了公司的生命力。

4. 勇于闯关结硕果

人的一生,成功失败,浮沉升降,谁也免不了。但像香港富豪杨受成那样在事业上经历几个大起大落的着实不多。他的半生遭遇如香港的地产一样起伏升降,从一无所有,到晋身超级富豪,到突然身陷囹圄,几乎破产,其后又一个“大翻身”,再荣登超级富豪之列,他能冲破重重困难东山再起,这其中蜿蜒曲折的内容,起伏跌宕的情节,的确可以构成一个个美妙的传奇故事。杨受成无论是开始的白手创业,还是后来的东山再起,都是主动加勤奋的结果。

杨受成从小就对做生意兴趣浓厚,经常钻研赚钱之道。

50 年代初,杨父在香港做钟表批发生意。他把钟表售给水客,带到日本销售,生意刚刚有点起色,却被老千以偷龙转凤的手法骗去钱财,几乎弄到倾家荡产的地步。债主每日临门,辱骂杨父没信用,借钱不还,那种情形,使杨受成感触特深。小小年纪的杨受成每天都在琢磨,怎样才能帮助父亲赚大钱,以摆脱窘境。

长到十四五岁,他就利用下午半天时间出铺面为父亲做帮手。由于他绞尽脑汁寻找赚钱之道,学习成绩急剧下滑,每次考试他都倒数第一,甚至连毕业证书也拿不到手。

他虽然不是读书的料,但在赚钱方面头脑却灵活得多。那时杨父在九龙窝打老道及弥敦道交界开了个天文台表行。杨受成摸索出一个规律,游客的消费力最强,与游客做买卖利润最大。他大胆地设想,与其在店里守株待兔似地做买卖,不如走出去寻找顾客。于是,他开始钻到码头带引一些澳洲游客返回天文台表行买表。

首次主动出击寻找游客就获得了成功,鼓起他更大的勇气。他又到机场设法和一些导游取得联系,许予优惠,又采取给予介绍客路的酒店司机、裁缝师傅以回佣的方法,这些办法个个奏效,更多的游客找上门来做买卖,营业额直线上升。

事业的顺利,激起他更大更强烈的欲望,也给予他新的启迪,他干脆跑到日本和当地旅行社取得联系,让他们安排游客到表店购物活动,此举又获得成功。主动找客这一决策的成功包含着杨受成的聪明才智,包含着他的勤奋努力,也包含着他直面人生英勇拼搏的精神,主动找客,使小小的杨家钟表店赚到了第一个 100 万。

机遇总是偏袒那些敢闯敢拼的人。60 年代,香港大多数表店对亚米茄、劳力士等名牌表的分销权只有观望的份儿。杨家表店财小力微,更是连边都挨不上。杨受成却不听邪,他以初生牛犊不怕虎的劲头,找到亚米茄表香港地区代理商,安天时洋行的瑞士籍犹太裔老板,恳求老板给他亚米茄表的分销权。犹太商人看着眼前这个 20 多岁的小伙子一副雄心勃勃的劲头,实在不忍心给他的满腔热情兜头兜脸泼一盆凉水,于是就婉转地告诉他,要取得亚米茄表的分销权绝无可能,但将来也许可以考虑给他亚米茄副厂天梭表的分销权。

这本是犹太商人的一句搪塞话,杨受成却信以为真。他一个月总要抽出几天去拜会犹太商,探问天梭表的代理权何时可落实。正所谓,精诚所至,金石为开,犹太商人为他的诚意所感动,终于同意了他的请求。

争取到天梭表的代理商权,成为杨受成一生事业的转折点。由于杨家钟表店具有广泛的客路,每月销量十分可观,给犹太商人留下了很好的印象。那时,劳力士与亚米茄表在市场上竞争非常激烈,他趁热打铁再一次主动出击,争取亚米茄表的分销权。

他向犹太商人建议,由他开一间钟表珠宝专卖店,专卖亚米茄表。犹太商人被这个有胆有识,能力超群的小伙子的一番言辞所打动,答应他如果找到铺位,一定予以考虑。杨受成是个雷厉风行,说干就干的人,他在父亲的担保下,向银行借了 20 万元,在天文台表行的对面,开设了亚米茄表的专卖店。刚刚开始独自创业,就获得了亚米茄表的分销权,这是多么大的气派!表业同行都向他投来羡慕的眼光,由于他客源广又经营得法,信誉随着财富的增加而不断

增强。

1969 年，他又轻而易举地取得了劳力士副厂子陀(现称帝陀)表的分销权。由于月销售量看好，1970 年又顺利地取得了劳力士的分销权，从此奠定了杨受成在钟表业稳执牛耳的地位。

1973 年 2 月，杨受成把英皇钟表、珠宝及若干物业，以好世界的名义投资上市。31 岁的杨受成任董事总经理。获得公众资金的支持后，杨受成更加如虎添翼，他积极地向地产业进军，又进一步扩充钟表珠宝业务。

1976、1977 两年，杨受成进军证券，并大量购置物业，真是要风得风，要雨得雨，那时，好世界拥有地盘 25 个，在大屿山也有数百万尺土地，准备兴建大型度假村。正当他事业如日中天之时，却没想到飞来一场横祸，在骑师安东尼被控殴打韦建邦一案中，因妨碍司法公正，被判入狱。

也许是他命中该有一劫，他出狱时，正赶上香港地产危机，地产价格一落千丈，致使好世界欠债高达 3.2 亿元。真是祸不单行，经此政治和经济的双重打击，杨受成破产了。经过千辛万苦置办的物业改为他姓，苦苦积攒的资产付之东流了。他的产业由汇丰接管。所幸杨受成虽经此沉重打击，他的精神却没有垮。汇丰钦佩他的才干，以月薪 2 万元聘请他，让他继续经营英皇钟表，所得利润用以还债。

1984 年，杨氏说服汇丰再借 1000 万元，开设“宝石城”，零售及制造首饰以吸引游客。杨受成重操旧业，再一次奔走于码头、旅行社等地，建立起拉拢游客的网络。凭着杨受成的口才和毅力，可以说世上没有办不成的事。短短一年时间，“宝石城”，就稳执日本游客珠宝零售市场的牛耳，仅用三年，杨受成就清还了债款，购回了资产控制权。

杨氏取回事业控制权后，又大量购入股票及物业，多次炒股均得手。1989 年他又买入金门大厦地下及地库，半年内即获利 7000 万元。此后，他的事业再次腾飞了。如今，他已重新跻身于超级富豪之列。他的两次发迹，都得力于主动，他的经历向人们证实：勤奋才是创业之本。

5. 好男儿志在四方

拿破仑·希尔反对那种“井底之蛙”的创富方式。他一再劝戒创富者要“多走些路”不要死守一方，这样难求发展。

被人们称之为世界石油大亨的英国壳牌石油公司的创始人马库斯·塞缪尔，和其它犹太人一样，以四海为家，对周围的世界具有独特的敏感——创富不怕走天涯。

当洛克菲勒的标准石油公司建立的时候，塞缪尔还是一个内向的青年，然而正是这个内向的犹太青年，在很短的时间内，组建了自己的壳牌公司。而且在日益激烈的石油工业竞争中站稳脚跟、求得发展。与荷兰石油公司联手，在世界石油市场上以其灵活多变的独特经营方式与洛克菲勒展开竞争，成为一个全球性的石油大公司，在利润上以 64.82 亿美元的高额压倒了洛克菲勒财团控制的埃克森石油公司的 35.1 亿美元。这充分证明了，塞缪尔的远见卓识：他拒绝与标准石油公司合并而与荷兰石油公司联合，以取得自己在公司的决策权，按自己的特有方式去组织经营销售，去占领市场，而不被标准石油公司所控制。

塞缪尔的起步是从一个饰品店开始，他主要是从海上归来的海员手中买来贝壳，磨成各种饰品卖给英国妇女。勤俭节约加上犹太人特有的钻营，他有了一点积蓄，打算与中国和泰国搞贸易往来，便派人到亚洲进行实地考察。结果看到日本发展速度很快。目前已进入文明时代，日本正想以西方为榜样，发展自己的经济。塞缪尔抓住这个机会，创办了由伦敦到横滨之间的航运公司。日本要开办纺织厂，他们就把纺织机器从伦敦运到日本，又利用回程将贝壳、珍珠、涂料等输往英国。塞缪尔和他的兄弟们像滚雪球似的，将生意范围发展到香港、曼谷、新加坡时，从中认识到了运输成本的头等重要性，所以开始寻找最近的货源来满足当地的需要。他还在日本建立了强大的基地，把日本的煤贩到亚洲各地。随着公司的不断发展，拥有的船只不断增加，塞缪尔有了新的打算，把注意力转向了新的燃料——石油。他投资加入了销售俄国石油的系统网络之中。塞缪尔通过视察巴库油田认识到，要想对付洛克菲勒的标准石油公司，必须建造油轮，他拜访了造船专家，设计新型耐热油轮，能够耐住海洋上的酷热和季风影响。这样，能适合苏伊士运河英国当局的严格要求的油轮问世了。而且不久，第一艘油轮终于驶出了翰德普尔造船码头，经地中海进入了黑海，到达巴库，装载大批石油开始了漫长的旅行，实现塞缪尔设想的蓝图，耐热油轮挂着塞缪尔壳牌公司的标志，把石油运往东方，回来时，用蒸气把船仓洗干净，再盛装大米及茶叶和水果。塞缪尔说：“这是一笔很好的生意，我要让洛克菲勒的蓝色油桶埋葬在大海里。”

塞缪尔在他的伙伴的协助下，在远东的各个销售点都建造了储油池。到 1893 年末，他们把俄国石

油定期运往东方储油库。尽管标准石油公司雇有情报人员，但这场同时发动的挑战让他们大吃一惊。所以，标准石油公司对暴发户壳牌石油公司发动了一连串的反击，企图重新维护全球范围的垄断和“完美秩序”。标准石油公司凭借自己强大实力挑起价格战，使全世界大部分市场上的石油价格大幅度下跌，从而迫使许多石油小生产者破产，但是，塞缪尔和他的网络由于拥有日益强大的船队及俄国石油的大量供货，仍能运转正常。无奈，洛克菲勒只好指派说客，企图用高价收买塞缪尔。但塞缪尔不吃这一套，不但拒绝收买，而且还不断开拓，延伸自己的事业，于1897年成立了壳牌运输贸易公司，进一步扩大了壳牌石油的运输能力。扩大了壳牌石油在远东，特别是在日本市场上的占有率，利润日益增加。20世纪初，塞缪尔同海湾石油公司签订了为期21年的，以固定价格每年购买10万吨石油的合同。以后又签订了一系列类似的合同，不久，他又成功地打入了标准石油公司的传统领地——得克萨斯油田和德国石油市场，塞缪尔越战越强，标准石油公司遇到了严峻的挑战。

19世纪后期，一个被派往苏门答腊管理钻探队的荷兰人吉斯勒，在岛上找到了石油，他很快取得开采权，而且得到了皇家许可证，成立了荷兰皇家公司。不久，荷兰皇家公司开始同壳牌和标准两家石油公司进行争夺，三者之间进行错综复杂的争斗长达16年之久。

面对财大气粗的标准公司的软硬兼施，又拉又打，塞缪尔千方百计与荷兰皇家公司联手，共抗强敌。1907年，壳牌石油公司与荷兰皇家公司正式合并成英荷壳牌公司，后又改称为荷兰皇家壳牌公司。新的巨人诞生了，开始在新的起点上与标准公司争夺石油王国的宝座。从开始就毫不掩饰它的目标，挥戈直捣美国，在加利福尼亚州先后设立子公司。几年后，行销世界的油量，已有一半是从美国本土开采出来的。到1927年，标准石油公司“世界石油大王”的霸主地位开始跌落，在美国以外的世界石油制品市场上产量已下降到23%，而壳牌公司却迅速上升到16%。目前，壳牌公司在全世界100多个国家里设立250个分公司。除在中东开采石油外，还在加拿大、委内瑞拉、阿根廷、印度尼西亚、尼日利亚等国开采石油。还在海外很多国家进行投资、经营、开发石油，炼制化工、煤矿、金属、船舶、太阳能及核能等等。1977年该公司年销额369.8亿美元，资产360亿美元。英荷壳牌石油公司真正成为全球性的石油大公司。塞缪尔的成功，体现在他的独特的竞争诀窍，那就是以“四海为家，创富不怕走天涯”。

6. 摸索着走来

信息技术的发展曾被人们用“爆炸”一词来形容其一日千里的发展速度。今天是最先进的设备，明天可能就已落伍。要想在信息技术领域有长久领先地位，是非常困难的。而要在美国强手如林的信息市场称雄，更是难乎其难。

但是，美国的自动数据处理公司却从一个不起眼的会计师事务所，发展成为美国最有名气的信息服务企业。自1961年以来，公司每个季度的收入都不曾下降过，堪称奇迹。

（1）盯准市场需要。1949年，一位刚刚从会计学校毕业的会计师亨利·陶布，在家乡新泽西州开了一家为小企业处理工资业务的事务所。他为自己的事务所起了一个非常摩登的名字：自动化工资公司。但其中的设备即使在当时也算是落后的：几台老掉牙的计算器，一台簿记机，一台姓名地址印写机。

就是这家不起眼的小公司，却引起了一位名叫弗兰克·劳坦伯格的年轻保险推销员的注意。劳坦伯格是一位缫丝厂工人的儿子，在10岁那年，父亲带着他来到噪音震耳欲聋、空气混浊不堪的车间。父亲在他耳边大声喊道：“好好学习啊，这样你就永远不会在这种肮脏的地方干活了。”劳坦伯格正是按父亲的话去做的，他以优异的成绩从金融学校毕业后，一直从事干净体面的保险业。当他向陶布推销保险时，深深为自动化工资公司的环境所打动，于是，劳坦伯格加盟到陶布的公司中来。

推销员出身的劳坦伯格非常清楚：任何一种好商品都需要推销辅助。他说服陶布出资印制了一些卡片，然后他带着这些反映公司业务的卡片到处登门征求客户。劳坦伯格所选择的客户都是一些中小企业，因为这些企业通常会计力量不足，而工资核算发放业务又非常的繁琐，所以它们常常乐得有专业会计事务所帮助解决这项业务。

劳坦伯格的推销努力成效显著。到1957年，自动化工资公司已经雇佣了100名会计师来应付日益增长的业务量。在回首这段创业生涯时，劳坦伯格在1984年4月23日对《福布斯》杂志说：“我、陶布、还有他弟弟乔，那时都很年轻，都没结婚。我们一心想证明自己的价值。代理工资业务当时还不为人们普遍接受，换句话说，这是一个没有竞争的冷门行业，因此我们有时间去慢慢发展。这个行业又是一个劳动密集的行业，不需要投入巨大的资本，最适合我们

这些有力气但缺钱的穷小子。我们都投入了百倍的热忱，公司就这样成长起来了。”

就在1957年，这家拥有摩登名字的公司第一次拥有了摩登设备——IBM公司发明的帐单机。当时购买这种昂贵设备的公司还不多，象自动化工资公司这样的小公司就更少。今天有不少人把自动数据处理公司的巨大成功归结到1957年这次启用现代化设备上，称公司最早看到了技术革命的力量。对此，劳坦伯格颇不以为然，他很坦率地解释道：“客户根本不管我们会用什么手段帮他解决工资发放问题，他从来不问我们是否用了最新的会计设备或数据系统？是用卡车、公共汽车或是轿车来发放工资？我们的职员是专职的还是兼职的？我们对未来有什么看法？我们的办公室是不是摩登？……顾客关心的只有一条：我们是否能完成所允诺的服务。我们不需要买最新的设备哗众取宠，我们选择工作手段的标准是用最少的投入来完成所需的任务。”

劳坦伯格在美国很受青年人的爱戴，原因之一就是他从不像其他成功的企业家那样对自己的成功大加渲染矫饰。他的上面一段话描绘出了成功者的真实面目：他们不是什么高瞻远瞩的超人，他们只是紧紧盯住顾客的需要，然后想方设法用最少的成本去满足这些需要。

(2)追随市场而动。用劳坦伯格的话说，“60年代是采用大规模自动化设备的时机与技术都成熟了的年代”，在精心计算成本与效益的关系后，自动化工资公司在1961年引进了IBM公司的数据处理系统，并自行开发出一些适合本行业特点的专用软件，增加了业务能力、减少了所需人手。这一年，公司更名为自动数据处理公司(简称ADP公司)。

1962年，ADP公司跳出了单一的工资发放业务范畴，在金融企业云集的华尔街开设了一家经纪业事务所，全面进入会计业各个领域。从1963～1968年间，ADP公司的营业额从100万美元上升到1500万美元。这主要是由于公司在美国许多大都市连续买进了多家会计事务所。这一阶段ADP公司的发展方针仍是着眼于利润，而不是着眼于技术。有许多会计公司虽然很成功，但它们主要是为某些特定客户提供特定的服务，所以ADP公司就不考虑收购。公司只收购那些拥有庞大市场的通用会计公司。每收购一家新公司后，ADP公司就把自己设计的专用软件引进新公司，改善其工作能力。

1968年，美国金融业空前繁荣，华尔街上的各家经纪事务所都被扑天而来的浩繁的日常文书工作所淹没。许多装配了最新式电子数据处理系统的会计公司，突然发现这些系统存在许多弊端，根本无法应付骤然增加的业务量。于是，不少经纪公司只好缩短营业时间，以便减轻已超负荷的业务工作。

一向只盯准顾客需要、不求浮华虚饰的ADP公司这次却大出风头。公司自行根据行业特点研制的专用软件，完全能适应市场的需要。在整个金融高潮期间，ADP公司没有因为文书处理故障而影响客户的正常业务。许多新客户纷纷慕名找上门来，请求ADP公司担任自己的经纪业务商。

切合实际、朴实无华的ADP公司在全美金融服务界名声大振。1970年，ADP公司成为第一家为纽约股票交易所大盘提供计算机服务的公司。此时，ADP公司在全国建立了16个数据中心、拥有1万个会计事务所、55家经纪事务所。到1973年，ADP公司营业额逼近1亿美元。

随着技术的发展，数据处理方式也发生了重大变化。以前，客户把一大批文书文件送到数据处理公司去核算、分类，然后由数据处理公司把处理好的数据送给客户。但70年代中期，日趋成熟的计算机技术使客户有了新的选择：一种是客户从数据处理公司租借计算机和专用软件，自动处理数据；另一种是采用时分系统技术，把客户的计算机与数据处理公司的主机联接起来，客户可以自行利用主机完成自己的数据处理业务。

面对市场的召唤，ADP公司反应迅速。在1975年，ADP公司买下了著名的时分系统数据处理企业密码公司，并且买下了覆盖全美的电话线路使用权和可与6个欧洲国家联络的卫星线路使用权。ADP公司这下可以为全国乃至欧洲的客户提供分时系统服务，成为数据处理界最大的公司，其股息率排在IBM公司、数字设备公司和控制数据公司等著名数据处理企业之前。

二、成功者比别人多扇动了一下致富的翅膀

1. 不停地扇动致富的翅膀

拿破仑·希尔要求创富者要不停地扇动创富的翅膀。激流永进。创富成功者较之普通人和创富失败者，有一点是肯定的，那就是他们更勤勉地扇动着自己的翅膀。孙麟方的艰苦创业之路就是很好的例子。

孙麟方虽生于大富之家，但他与其他阔少不同的是，他在创业过程中更多的是靠自己：敏锐的市场触觉和惊人的办事魄力。虽然历经沉浮，多次挫折，孙麟方都坚持自己的追求、勇往直前，最终成为闻名

东南亚的“面粉大王”。

孙麟方 1908 年出生于中国内地，幼年在上海同济大学附属中学读书，毕业后远赴德国留学，在柏林大学攻读机械工程。

孙麟方，其父孙镜蓉在世时是一位企业家，曾经营煤矿，开办麦粉厂（但该麦粉厂在 1955 年停业）。所以，他自幼便能够获得良好的教育，此外他亦受到父亲的熏陶，有志于成为企业家，毕生努力于办厂。

1931 年，孙麟方返回中国后，曾先后做过多种不同的生意，例如在四川成都开办地产公司，兴建新式住宅出售，亦曾办过纸厂。由此，积累和丰富了的经验。

孙麟方不但有敏锐的市场触觉以及惊人的办事魄力，而且异常勤勉，抗日战争爆发当年（1937 年），他才 29 岁，但他马上洞悉到战争必然会使居民流离失所，地产生意将首当其冲，于是立即放弃自己熟悉的建筑业务，毅然转营运输。

当时，他立即前往昆明筹组“中国企业公司”，初期孙麟方在香港购买了 12 辆货车，很快地因为生意迅速发展，两年里货车已增至 200 辆。后来孙麟方便邀得新华银行入股，令公司膨胀至中国南方一带最大规模的运输公司。

其时由于战事失利，各地方先后沦陷，对外交通断绝，物资仅依赖滇越铁路，把货物运至昆明，然后再用车辆转运到重庆，所以货物的需求极多，生意一枝独秀。在全盛时期，孙麟方在中国企业的办事处遍设中国西南各省，如贵阳、重庆等地，甚至在缅甸首都仰光亦设有办事处。

1948 年，孙麟方举家迁移来港，在港经营贸易往来生意。其实，孙麟方内心里一直都希望创办麦粉厂，抗日战争爆发初期，他早已有意在昆明办麦粉工业，但却因为交通阻隔，原料供应匮乏而未能成事。抗战胜利之后，他立即把握时机，向英国订购了麦粉生产机器，甚至机器已运抵上海，却因内战，使计划一再受挫折。

当时他在香港创办麦粉厂的客观条件十分恶劣，由于港人素来崇洋，对港制产品缺乏信心，加上那时候本港并没有具规模的麦粉厂，这市场久为澳洲及美国等货品所霸占，要在这个市场分一杯羹，谈何容易？不过，孙麟方并没有因此畏缩不前，在 1951 年他再三兴起创办麦粉厂的念头，且着手在港筹划设厂，至 1953 年终于建成开业，孙麟方并将之命名为“香港麦粉厂”。

开业初期，“香港麦粉厂”即遭遇极大困难，产品没法打开市场，西饼麦包商不愿意尝试放弃惯用的外国麦粉。孙麟方夫人形容当时麦粉厂的处境是“每天都要拿成捆的现金出去”，由此可见当时“香港麦粉厂”的情形。

然而，孙麟方仍然坚持下去，凭着坚强的信念及毅力，终于在这全为外国人垄断的市场中打开一道缺口。1955 年初，他向友人表示自己麦粉厂所生产的麦粉经过不断的改良后，在色、香、味方面已较美、澳的产品为优，而销路方面更出现突破性的发展，在两个半月时间内达到五成以上。当时他预计在未来一年之内，可得到全港麦粉市场九成的占有率！

“香港麦粉厂”果如孙氏所料，很快地便完全垄断了香港的麦粉市场，孙麟方终于得遂父亲的心愿。然而，孙氏志不在此，他不但要成为香港麦粉大王，甚至要成为“东南亚麦粉大王”、“亚洲麦粉大王”……

孙氏永不停歇地“扇动着创富的翅膀”，他必将不停地飞向新的高度。

2. 勤能生财，坐吃山空

“勤能生财，坐吃山空”这句古训是创富者应该记取的。

同台湾大多数第一代企业家一样，林挺生先生经营企业也是以“勤”为秘诀之一，事必躬亲是他的特色。林挺生自己对经营者下的定义是：“没有时间生病的人”。他每天从早到晚，总要忙上十几个小时，别无其他消遣，巡视工厂是他最大的乐趣。即使他在担任台北市议长期间，除了处理日常公务和给大同工学院讲授“经营学”之外，仍然坚持每天巡视一遍工厂，如果公司有某项目正在开发，那么林挺生每天的第一件事就是去该开发单位巡视。

林挺生在大同企业的管理特色就是以凡事谨慎、事必躬亲而闻名。在早期，大同公司还是大同铁公所的年代，运货皆用牛车，供货商在卸完货以后，一定要等到林挺生亲笔签字才能领钱，因此有时不得不要等忙碌的林挺生很久很久，那些牛便往往就地方便。因此有人戏谑地说：“看地上牛粪的多寡，就可看出林挺生凡事事必躬亲的忙碌程度。”

历经几十年，大同公司再也不用牛来运货。但林挺生事必躬亲的特色却依然保持不变，对此，一位日本知名的元老企业家在参观大同企业时，建议林挺生去打高尔夫球，去放松放松紧张的神经。林挺生回答说：“我哪来时间去打球？我每天巡视工厂所走的路比 18 个洞的距离还远！”

1981 年他从权力核心中退了出来，并失去大多

数公职，这一重大转变对林挺生来说，无疑是一种幸事。丢开庞杂的公务，回到大同公司，林挺生又恢复了“专业经营”的精神特色：一大早就起来到公司各工厂巡视。他自己坦白地表示：“自从担任公务后，公司业绩没有好的表现，实在对不起投资大众，现在要亟思励精图治。”

林挺生一旦恢复他昔日专业经营的本色，励精图治，大同公司业务很快好转。1986 年，大同公司在台湾公营、民营企业营业收入混合排名中列 19 位，营业收入净额达 134.31 亿新台币，超过辜振甫的台湾水泥公司，1987 年，大同公司的营业额达到 267.3668 亿元，营业增长率为 35.42%，如包含转投资事业，营业额则为 398.1535 亿元，列十大民营企业第三位。在 1987 年度台湾外贸绩优厂商排行榜中，大同公司位居第二，外贸实绩达 6.361 亿美元。显然，林挺生在企业方面的励精图治已见成效。

展望将来，林挺生充满信心。他认为当年英国以国家力量发展海外事业，如今新的时代，民营企业已成为活跃在世界市场上的最大活力。大同基础不弱，企业界公认颇具潜力，因此发展前景应该看好。林挺生这个“没有时间生病的人”充满信心地说：“现在正是发展世界性企业的良好契机，也是步步迈向‘大同世界’的时候了！”

3. 励精图志，挡不住的京陶

正如其名称所昭示的，日本的京陶公司座落于京都，以生产陶瓷产品为主。但更多的信息并不是仅从名称就能反映出来的。

京陶公司生产的不是普通日用陶瓷，而是具有极佳抗热性、耐腐蚀性和绝缘性的精密陶瓷，被广泛应用于机械工业、汽车制造业、医疗设备、能源等领域，但最为人们所熟悉的应用莫过于陶瓷绝缘子了。在高压线、室内普通明线上，我们随处可见陶瓷绝缘子。

一方面由于精密陶瓷更多地应用于电力电子领域；另一方面则因京陶公司也从事通信设备、传真机、硬盘驱动器、32 位个人计算机、计算器等电子产品的生产。所以，人们把京陶公司列入世界著名电子公司的行列。

（1）苦心人，天不负。京陶公司的创立者是安城钦寿。安城从鹿儿岛大学应用化学系毕业后，在一家公司担任陶瓷工程师。本来也许安城就会平平静静地沿着从普通职员到高级职员的平坦大道走下去，可 1959 年公司的一项意外的人事安排，使安城走上了一条前途难卜的险路。

当时公司安排安城去巴基斯坦工作，担任公司设在当地的一家绝缘产品工厂经理。安城不愿意到这家只能生产低档陶瓷产品、技术工艺落后的偏远小厂去做经营管理工作，他更愿意留在研究条件优越的日本国内，继续从事高新陶瓷技术的研制工作。于是，他毅然辞职，组建了京陶公司。

像京陶公司这样的小企业，要想在强手如林的日本工业界引起人们的注意，唯一的途径就是拥有具备轰动效果的独门技术。向行业公认的技术难题挑战，不仅是安城多年的夙愿，更是京陶公司能否生存的关键。

要想在化学工业领域取得突破性研究进展仅凭缜密的科学推理是远远不够的，似乎在更多的时候，突破来自一个极偶然的无意识动作，一次操作失误，甚至是一次事故。安城锐意求新、背水一搏的诚心大概感动了上苍，在条件简陋的京陶公司实验室中，安城和他的研究人员常常鬼使神差地出现一些失误，而这些失误往往成为京陶公司攻克技术难关的契机。例如：有一种绝缘物是以氧化镁为原料的，而氧化镁是一种干燥、松散的粉末，如何在烧制陶瓷绝缘物时仍保持这些氧化镁粉末不飞散，这是当时全世界陶瓷绝缘制造界为之苦恼的问题。

一次，急急忙忙穿过实验室的安城一不留神踩上了放在地板上的一块石蜡，顿时仰面朝天地重重摔倒在地板上。他坐在地上尴尬地苦笑着，把嵌在鞋底上的石蜡一点点抠下来。突然，他脸上的苦笑变成惊喜的微笑，这一跤摔出了一个解决氧化镁难题的绝妙招术：将氧化镁粉末与石蜡混合在一起，涂抹到待烧制的陶瓷胚体上，在高温之下，石蜡逐渐融尽，而氧化镁粉末却全部均匀地附着在陶瓷上。

为了保密，京陶公司的研究人员把这种方法命名为“安城油炒面铸模法”。类似的既简单又巧妙的发明还有很多，京陶公司依恃着这些发明解决了许多陶瓷工业界的难题，知名度越来越高，公司迅速发展起来。

有些竞争对手在多年后掌握了京陶公司的某些发明后，恍然大悟地发现，当初讳莫如深的技术专利竟是如此简单，因而，许多对手对规模已赶上或超过自己的京陶公司很不服气，认为安城不过是运气好罢了。的确，能够在短短的时间内攻克多项技术难关，安城确实交了好运。但不要忘记，上帝只帮助自助的人。这些发明看似妙手偶得，实际上，它们是京陶公司员工为求生存而绞尽脑汁、奋力拼搏的努力的必然报酬。

(2)“疯狂”的京陶公司。随着世界经济发展到二战后的最高潮,陶瓷产品的市场需求越来越庞大,许多陶瓷新用途不断被开发出来。京陶公司趁势腾飞了。

技术优势弥补了京陶公司资金相对不足的劣势,以独门技术为入股资本,京陶公司先后兼并了40家陶资制造企业,其中25家是国外企业。后起的京陶公司成为60年代末第一批走向海外市场的日本企业之一。

1969年京陶公司创立10周年之际,京陶国际有限公司在美国剪彩开张,并成为美国电力电子工业企业主要的陶瓷产品供应商。在潜力与美国不相上下的欧洲市场上,京陶公司选择了经济急追美国的联邦德国为楔入点,在那里建立了两家子公司,生产集成电路封装陶瓷和陶瓷电容等电子元器件。

记者在形容京陶公司70年代发展速度时,几乎全部都用了“疯狂”二字。没有任何力量能够遏制拥有强大技术优势的京陶公司横扫国内外市场的势头。众多日本同行放弃抵抗,纷纷投奔京陶公司麾下,成为其子公司。而海外子公司的发展速度似乎比国内还要快,京陶公司重点在劳动力价格低的地区建立子公司(如香港),以便使产品价格更具竞争力。

除了规模“疯狂”扩张外,京陶公司的产品范围也急剧膨胀。传统的电力电子陶瓷用品虽然还是主角,但它们在公司总产值中所占的比重正从当初的100%逐年下滑。而用于切割工具、牙科矫形设备、重结晶宝石、太阳能加热系统等新型业务中的陶瓷产品产值却逐年递增。

可是,京陶公司在1979年公司成立20周年的业绩报告中,对公司在规模和产品范围上的扩张成就仅是淡淡一提,而对在这一年成立的鹿儿岛中央研究实验室却着力渲染。

这家实验室每年将获得京陶公司大量的投入资金,但并不被要求创造产值,根本不像是企业自办的研究机构,更像是政府办的非营利研究单位。虽然实验室以研究精密陶瓷的应用和加工为主,但安城鼓励技术人员尽兴发挥,不要受公司目前的状况所制约。他希望鹿儿岛中央研究实验室不断推出具有超前意识的研究成果,成为京陶公司未来发展中取之不尽、用之不竭的技术资源库。

这项业绩报告发表后,人们对京陶公司的前途一致看好,认为这家靠技术优势“速成的企业”,不会是昙花一现的过客。京陶公司在东京股票交易所的股票价格猛增了10个百分点。

(3)风风火火的赶路者。步入80年代,强大的京陶公司不愿意只是躲在幕后为他人做嫁裳,这家多年来一直为其他电子产品制造企业供应电子元器件的公司,决定走到台前,开发自己的整机电子设备。

1984年,京陶公司第二个大型实验室在东京落成。该实验室的研究范围跳出了公司传统的陶瓷领域,重点研制电子及光电技术。同年,京陶公司组建了一家电信公司,主要从事无线电话通信业务。为保险起见,这家电信公司开始只为京陶公司下属各子公司之间提供通信服务,并试探性地向独占日本无线电话通信业务的日本电报电话公司发起挑战。在遍布全日本的子公司无线电话网这一稳定市场的支撑下,京陶公司拥有的无线电话单元达到了万家,超出了日本电报电话公司。至此,京陶公司锋芒毕露,将自己的内部无线电话网向社会开放,一举成为日本电报电话公司最有力的竞争者。

集光电高技术于一体的“武士”牌单反照相机的问世,标志着京陶公司在电子整机产品开发生产的能力上已不逊色于任何一家电子企业。此后,京陶公司陆续向市场投放了音响设备、传真机、个人电脑、计算器、激光打印机等多种电子整机产品。

安城钦寿是一位风风火火的赶路人,他追求利润、追求市场的做法往往直接了当,常常成为报纸电台批评的焦点。但从另一方面讲,这也使京陶公司更加出名。

1980年,在没有经过厚生省批准的情况下,京陶公司就大张旗鼓地推出了牙科用生物陶瓷产品。5年后,一些国会议员联合发难,称京陶公司的做法属违法行为,对京陶公司处以罚款。但京陶公司的生物陶瓷产品已在市场上根深蒂固,市场占有率遥遥领先于后来的同行;1984年,安城又因在产品展示会上一反日本工商界“不轻言”的守则,猛烈抨击竞争对手日本电报电话公司的无线电话,被记者们毫不客气地数落一番。可用户们从安城的讲话中分辨出了两家公司产品的优劣,纷纷决定加入京陶公司的移动电话网络;1985年,京陶公司再次被新闻界点名批评,原因是它置政府的出口法规于不顾,直接向美国一家著名的军工企业出口电子元器件。消息披露后,京陶公司的销售额反而有所上升。因为一贯强调国防工业独立性、反对外国产品进入军工领域的美国五角大楼能够接纳京陶公司的产品,说明该产品必有无可替代的过人之处。

人们简直看不出有什么力量会阻止京陶公司继续繁荣;电子工业界对精密陶瓷的需求量依旧与日

俱增;京陶公司继续推出高品质的电子整机产品;一些被视为“21世纪产品”的超前研究成果(如全陶瓷内燃机)已经出现在京陶公司的实验室中;不断升值的日元对拥有众多海外生产基地的京陶公司海外业务量没有任何威胁……就像抗高温、耐腐蚀的特殊材料——陶瓷一样,京陶公司在竞争惨烈的现代工业社会中,具有令人信服的生存能力和发展能力。

三、机遇偏爱有准备的人们

1. 把握万分之一的机遇

在商业活动中,时机的把握甚至完全可以决定你是否有所建树,抓住每一个致富的机会,哪怕这种机会只有万分之一。

“不放弃任何一个哪怕是只有万分之一可能的机会”,这是美国百货业巨子约翰·甘布士的口头禅。

他是这样说的,也是这样做的。

30年代初,美国经济萧条,不少工厂和商店纷纷倒闭,被迫贱价抛售自己堆积如山的存货,价钱低到1美金可以买到100双袜子了。

那时,约翰·甘布士还是一家织造厂的小技师。他马上把自己积蓄的钱用于收购低价货物,人们见到他这股傻劲,都公然嘲笑他是个蠢才!

约翰·甘布士对别人的嘲笑漠然置之,依旧收购各工厂和抛售的货物,并租了一个很大的货仓来贮货。

他妻子劝说他,不要把这些别人廉价抛售的东西购入,因为他们历年积蓄下来的钱数量有限,而且是准备用作子女教养费的。如果此举血本无归,那么后果便不堪设想。

对于妻子忧心忡忡的劝告,甘布士笑过后又安慰她道:

“3个月以后,我们就可以靠这些廉价货物发大财。”

甘布士的话似乎兑现不了。

过了10多天后,那些工厂贱价抛售也找不到买主了,便把所有存货用车运走烧掉,以此稳定市场上的物价。

太太看到别人已经在焚烧货物,不由得焦急万分,抱怨起甘布士,对于妻子的抱怨,甘布士一言不发。

终于,美国政府采取了紧急行动,稳定了但维尔地方的物价,并且大力支持那里的厂商复业。

这时,但维尔地方因焚烧的货物过多,存货欠缺,物价一天天飞涨。约翰·甘布士马上把自己库存的大量货物抛售出去,一来赚了一大笔钱,二来使市场物价得以稳定,不致暴涨不断。

在他决定抛售货物时,他妻子又劝告他暂时不忙把货物出售,因为物价还在一天一天飞涨。

他平静地说:

“是抛售的时候了,再拖延一段时间,就会后悔莫及。”

果然,甘布士的存货刚刚售完,物价便跌了下来。他的妻子对他的远见钦佩不已。

后来,甘布士用这笔赚来的钱,开设了5家百货商店,业务也十分发达。

如今,甘布士已是全美举足轻重的商业巨子了,他在一封给青年人的公开信中诚恳地说道:

“亲爱的朋友,我认为你们应该重视那万分之一的机会,因为它将给你带来意想不到的成功。有人说,这种做法是傻子行径,比买奖券的希望还渺茫。这种观点是有失偏颇的,因为开奖券是由别人主持,丝毫不由你主观努力;但这种万分之一的机会,却完全是靠你自己的主观努力去完成。”

不过同时你们也得注意,要想把握这万分之一的机会,必须具备一些必要的条件:

(1)目光长远。鼠目寸光是不行的,不能看见树叶,就忽略了整片森林。

(2)必须锲而不舍。没有持之以恒的毅力和百折不挠的信心是无济于事的。

假如这些条件你都具备了,那么有一天你将成为百万富翁,只要你去付诸行动。

要在商业活动中有所作为,仅靠一味的盲目蛮干是收效甚微的。

投机,看准时机并把握它,将它变成现实的财富,才是成功企业家的明智选择。

2. 机遇总是偏爱有准备的头脑

机不可失,时不再来,这是一个浅显而深刻的道理。

在商业活动中,如果你能在时机来临之前就识别它,在它溜走之前就采取行动,那么,幸运之神就降临了。机遇总是永远偏爱那些有准备的头脑。

1865年,美国南北战争宣告结束。北方工业资产阶级战胜了南方种植园主,但林肯总统被刺身亡。

全美国沉浸在欢乐与悲痛之中,既为统一美国的胜利而欢欣鼓舞,又因失去了一位可敬的总统而无限悲恸。

但是,后来成为美国钢铁巨头的卡耐基却看到

了另一面。

他预料到，战争结束之后，经济复苏必然降临，经济建设对于钢铁的需求量便会与日俱增。

于是，他义无反顾地辞去铁路部门报酬优厚的工作，合并由他主持的两大钢铁公司——都市钢铁公司和独眼巨人钢铁公司。创立了联合制铁公司。

同时，卡耐基让弟弟汤姆创立匹兹堡火车头制造公司和经营苏必略铁矿。

在联合制铁厂里，矗立起一座 22.5 米高的熔矿炉，这是当时世界最大的熔矿炉，对它的建造，投资者都感到提心吊胆，生怕将本赔进去后不能获得。

但卡耐基的努力让这些担心成为杞人忧天，他聘请化学专家驻厂，检验买进的矿石、灰石和焦炭的品质，使产品、零件及原材料的检测系统化。

在当时，从原料的购入到产品的卖出，往往显得很混乱，直到结帐时才知道盈亏状况，完全不存在什么科学的经营方式，卡耐基大力整顿，贯彻了各层次职责分明的高效率的概念，使生产力水平大为提高了。

同时，卡耐基买下了英国道兹工程师"兄弟钢铁制造"专利，又买下了"焦碳洗涤还原法"的专利。

他这一做法不乏先见之明，否则，卡耐基的钢铁事业就会在不久的大萧条中成为牺牲品。

1873 年，经济大萧条的境况不期而至。

银行倒闭、证券交易所关门，各地的铁路工程支付款突然被中断，现场施工戛然而止，铁矿山及煤山相继歇业，匹兹堡的炉火也熄灭了。

卡耐基断言：

"只有在经济萧条的年代，才能以便宜的价格买到钢铁厂的建材，工资也相应便宜。其他钢铁公司相继倒闭，向钢铁挑战的东部企业家也已鸣金收兵。这正是千载难逢的好机会，绝不可以失之交臂。"

在最困难的情况下，卡耐基却反常人之道，打算建造一座钢铁制造厂。

他走进股东摩根的办公室，谈出了自己的新打算：

"我计划进行一个百万元规模的投资，建贝亚默式 5 吨转炉两座，旋转炉一座，再加上亚门斯式 5 吨熔炉两座……"

"那么，工厂的生产能力会怎样呢？"摩根问道。

"1875 年 1 月开始工作，钢轨年产量将达到 3 万吨，每吨制造成本大约 69 万……"

"现在钢轨的平均成本大约是 110 万元，新设备投资额是 100 万元，第一年的收益就相当于成本……"

"比股票投资还赢利"卡耐基补充了一句。

股东们同意发行公司债券。

工程进度比预定的时间稍为落后。1875 年 8 月 6 日，卡耐基收到第一个订单，2000 支钢轨。熔炉点燃了。

每吨钢轨的制成劳务费是 8.26 元，原料 40.86 元，石灰石和燃料费是 6.31 元，专利费 1.17 元，总成本不过才 56.6 元。

这比原先的预计便宜多了。卡耐基兴奋不已。

1881 年，卡耐基与焦炭大王费里克达成协议，双方投资组建 F·C 佛里克焦炭公司，各持一半股份。

同年，卡耐基以他自己三家制铁企业为主体，联合许多小焦炭公司，成立了卡耐基公司。

卡耐基兄弟的钢铁产量居全美的 1/7，正逐步向垄断型企业迈进。

1890 年，卡耐基兄弟吞并了狄克仙钢铁公司之后，一举将资金增到 2500 万美元，公司名称也变为卡耐基钢铁公司。不久之后，又更名为 US 钢铁企业集团。

善抓机遇，坚韧不拔的卡耐基终于取得了成功。

有人把机遇称为运气，不管称谓如何，都有一点是绝对的，善于利用机遇比怨天尤人更为有益。

3. 抢占市场先机

科尔盖特-帕尔莫利夫公司（简称 C-P 公司）当年只是美国一家生产蜡烛和肥皂的小制造商，但通过大量收购同行业公司、在竞争中寸步不让的赶超精神、以及抓住海外市场竞争相对缓和的有利时机及时扩大国际贸易等做法，C-P 公司如今已成为世界最具实力的日用品生产公司之一。公司的产品种类繁多、名牌云集，其中"科尔盖特"牙膏、"柔皂"浴液、"法布"洗衣剂、"帕尔莫利夫"洗碗液等都是驰名世界的佳品。

（1）大萧条中升起的新星。1806 年，23 岁的威廉姆·科尔盖特在纽约建起了一家小小的公司，生产和销售淀粉、肥皂和蜡烛。到 1820 年，公司的业务扩大到新泽西州，其首创的温莎皂和"珍珠"牌淀粉成为风靡一时的产品。

这位创业者在 1857 年逝世，其子塞缪尔·科尔盖特接掌了科尔盖特公司。他在任期间，公司虽然因一场大火焚烧了淀粉厂而取消淀粉业务，但塞缪尔却开发出了更多的新业务，如香水、香精及檀香皂。在 1873 年，科尔盖特公司开始生产瓶装牙膏。23 年

后，它把牙膏包装改成今天通用的软管包装，创出了至今仍享有极高声誉的“科尔盖特”牌牙膏。1906年，公司又引进了卫生纸、洗衣皂等新产品。

正当科尔盖特家族在日用品市场春风得意之时，其他制造商也在觊觎着消费潜力庞大的日用品市场。1864年，B. J. 约翰逊在威斯康星州开办了几家肥皂工厂，并于1898年推出了“帕尔莫利夫”肥皂，一下子成为畅销世界的产品，其公司也因此更名为帕尔莫利夫公司。而1872年由皮特三兄弟在堪萨斯州成立的皮特兄弟公司，在美国中西部和西部地区的洗衣皂市场上可称一手遮天。

1926年，为了避免互相侵蚀对方的势力范围，这三家公司联合起来，成立了科尔盖特-帕尔莫利夫-皮特公司，总部设在新泽西城。联合公司的领导权一开始被原帕尔莫利夫公司的管理人员所把持，但科尔盖特家族趁1929年股市崩盘、西方经济陷入大萧条之际，成功地夺回领导权，由巴亚德·科尔盖特担任总裁。

至今仍令西方经济学家心有余悸的30年代大萧条却为巴亚德提供了功成名就的机会。事实上，大萧条对日用生活必需品制造业的冲击要比对其他行业的冲击小得多，公司完全可以固守现状，等待经济复苏。但巴亚德认为，与其依靠微利苟且维持，不如趁价格暴跌之时，大量收购对自己有潜在威胁的同类公司，扩充自己的实力。一旦经济局面改观，公司就可凭借强大的市场占有率迅速崛起。

于是，巴亚德大幅度削减公司的生产，大量裁员，用省下的经费四处出击，在疲软混乱的市场上以廉价大批收购同类公司，甚至把收购活动扩大到加拿大、澳大利亚、欧洲诸国和拉丁美洲。

当大萧条的阴云散去后，人们发现美国日用品制造业升起一颗耀眼的新星，这就是今非昔比的科尔盖特-帕尔莫利夫公司。其在国际市场上的名气甚至大于P&G公司。

(2)“超前、闪避”与抢先启动。1960年，C-P公司总裁一职由乔治·莱斯彻担任，董事会希望这位前国际部主管能利用其在国际贸易中的丰富经验来帮助公司在国内市场中获得同样的成就。

莱斯彻认为面对P&G公司如此强大的实力，通过价格战来提高市场占有率是万万使不得的。仿造P&G公司的畅销产品，只能得到该公司市场缝隙中的一点残汤剩水。因此，莱斯彻把C-P公司的国内业务宗旨定为“超前”和“闪避”。

所谓超前，就是指C-P公司要在P&G公司之前率先推出某类新产品。“冷力”牌洗衣剂、“帕尔莫利夫”洗碗液、“超洁”牙膏等都是在此时开发出来的，至今仍拥有庞大的市场占有率，令P&G公司的伪造品无法超越。而闪避则是指C-P公司尽量避开P&G公司的锋芒，不在其领先项目或正在研制项目上做文章，把发展方向定在P&G公司不涉足的领域。C-P公司在1963年成功地投产“百吉斯”系列食品包装品就是其中一例。

在这两种政策的指导下，C-P公司在国内和国际的业务量都稳步上升。整个60年代，公司的年销售额以8%～9%的速度递增。

1970年，莱斯彻改任董事长，戴维·福斯特接任总裁。

此时正值美国国内消费者保健意识高涨时期，含有磷和酵素的清洁剂产品被认为是有害健康的。这给以生产洗涤清洁产品为主的C-P公司造成极大的压力。

面对严峻的局面，福斯特方寸不乱，甚至还认为这是侵入P&G公司势力范围的好机会。因为P&G公司的众多产品都成为顾客抵制品，使其一下子在诸多产品上丧失了唯我独尊的优势，大家都处在同一起跑线上了，现在唯看谁的启动速度快。

福斯特一方面与各研究所、大学合作开发不含有害物质的新型替代品，另一方面更对收购市场上已有的生产安全清洁剂的公司感兴趣。C-P公司竭尽能事，抢在P&G公司之前收购那些拥有一定销路的中小型日用品生产商，加快自己重新占领市场的步伐。福斯特抢占市场的另一杀手锏是购买国外著名日用品公司在美国的产品专卖权。例如，C-P公司在1971年获得不列颠维尔金森刀具公司的剃须刀和刀片在美国的专卖权，使P&G公司在剃须产品上难有作为。

C-P公司还就此走上了产业多样化之路，跳出传统日用品的局限，向更广阔的市场进军。1972年，公司买下生产医院设备和工业材料的肯戴尔公司。两年后，该公司成为C-P公司的重要创收部门。

1971年，美国联邦贸易委员会禁止在商店内开展任何形式的促销活动，包括赠券、抽奖等。福斯特相应地推出了新的销促计划：对收集到C-P公司产品的商标和瓶盖最多的学生给予重奖。继此项计划成功后，C-P公司又开始赞助一系列妇女体育比赛，包括著名的职业女子高尔夫球锦标赛。福斯特说：“C-P公司之所以选择女子体育项目为赞助对象，是因为我们的产品绝大多数为妇女所使用。希望这些

为家务操劳的妇女们能从我们赞助的体育比赛中获得乐趣,也请她们继续赞助 C-P 公司——买我们的产品。"

在加紧抢占国内市场的同时,C-P 公司也没有忘记继续扩大其在海外市场中的领先地位。C-P 公司不是把国内产品原封不动地搬到国外去,而是根据当地居民的生活习惯、当地水质状况等做出相应的改进。例如,公司著名的"科尔盖特"牙膏在热带地区销售时,在其成份内增加了薄荷,很受当地居民欢迎。C-P 公司的产品不仅遍及欧洲各国,而且在发展中国家较多的拉丁美洲、非洲和亚洲也拥有庞大的市场。1974 年,整个美国的日用品市场发生了严重萎缩,特别是肥皂和洗涤剂的销量一跌再跌,几乎所有美国日用品生产公司都处于减产亏损之中。但 C-P 公司却靠着国际业务的不断膨胀而继续增产增收。

(3)稳准狠的创新宗旨。整个福斯特时代,C-P 公司总体上呈发展趋势,但也存在一些问题。公司过分调整收购与扩张,压缩了用于广告和新产品开发的经费。另外,C-P 公司在向食品业和化妆品业扩张的过程中,对市场变化把握不准,使这些新增添的业务几乎从一开始就处于亏损状态。

在 1979 年福斯特以健康原因辞职后,C-P 公司对原有政策进行了一些调整,出售了食品和化妆品业务,增加在广告和新产品开发上的投入。可到 1982 年底,新的问题又困扰着 C-P 公司。许多新产品都处于试销状态,无法形成大规模创利生产。而且庞大的研制费用令 C-P 公司不得不压缩广告预算。日益高涨的广告价格,迫使 C-P 公司把有限的广告经费用于有限的几种产品的宣传上,多数产品很难在广告上与消费者见面。美元持续坚挺的态势又使 C-P 公司的国际贸易收入下跌。

1983 年,鲁本·马克受命于危难之际,出任 C-P 公司总裁兼首席执行人。他上台后立即关闭了几家不盈利的工厂,裁减了数百名工人,并把一些非传统项目的新产业出售掉。用压缩公司固定资产规模和年销售额为代价,换取宝贵的新产品开发资金。

降低生产成本和加快新产品开发是贯穿于马克经营宗旨的两个重要内容。马克开诚布公地对员工们讲:"如果你们不希望公司继续压缩规模、不希望自己在下一轮裁员中离开这里,那么你们就要爱这个公司,发挥你们的才智。降低成本和研制新产品不是某个部门的事,你们都有责任。"马克还专门成立了新产品构思委员会,广泛搜集员工中的创新建议。

马克上任的当年,C-P 公司就推出了全新概念的冻胶牙膏,接着是"帕尔莫利夫"和"黛娜摩"洗涤剂、"阿贾克斯"清洁剂。随着自动洗碗机的普及,C-P 公司比 P&G 公司抢先一步向市场投放了洗碗机清洁剂。而它的"法布 1 号"洗衣剂更是给了 P&G 公司重重一击。这种洗衣剂是液态的,装在密封容器里。用完后,可以凭容器到商店里再添加洗衣剂,价格只相当于重买一瓶的一半。

为配合新产品开发,C-P 公司在 1989 年底买下了专门生产口腔卫生产品的维庞特公司,迅速把该公司在口腔保健方面的新技术与 C-P 公司的牙膏生产结合起来。新上市的一种控制牙垢生成的新型牙膏一下走红整个市场,并在国际市场中成为抢手货。

马克在新产品的开发上强调稳、准、狠,要求任何一种新产品上市后,都要取得压倒性优势,而不是不痛不痒的原型改良品。因此,在 C-P 公司的产品目录中,产品种类的数目远不及 P&G 公司多,但个个几乎都是销量庞大的名牌产品。仅以牙膏为例,C-P 公司的牙膏品种少于 P&G 公司,但其牙膏销量却占全球牙膏总销售量的 40%,高出 P&G 公司数十倍。

现在,C-P 公司在全球 160 个国家和地区经销自己的产品。公司把生产和经营的产品划分为五大类:牙膏、肥皂、洗涤剂、家用清洁剂、宠物食品,其中最后一项业务是通过 1987 年收购美国兽医公司而获得的。

90 年代,C-P 继续强调优先发展市场潜力比美国本土大得多的海外市场,维护其在国际日用品领域的优势。当然,C-P 公司也不会忘记不断加固维持这一优势的根本立足点——新产品的开发。

四、今天事今天毕

1. 现在就动手

许多创富者耽于空想,总是"夜里想了千条路,白天还照老路行"。希尔说:"你现在已经有了一个好的创意了吗?如果有,现在就去做!"

五六年前,有个很有才气的教授想写一本传记,专门研究"几十年以前一个让人议论纷纷的人物的轶事。"这个主题又有趣又少见,真的很吸引人。这位教授知道的很多,他的文笔又很生动,这个计划注定会替他赢得很大的成就、名誉与财富。

一年过后拿破仑·希尔碰到他时无意中提到他那本书是不是快要大功告成了(这一问题实在太冒

失,真的冒犯了他。)

老天爷,他根本就没写,他犹豫了一下,好象正在考虑怎么解释才好。最后终于说他太忙了,还有许多更重要的任务要完成,因此自然没有时间写了。

他这么辩解,其实就是要把这个计划埋进坟墓里。他找出各种消极的想法。他已经想到写书多么累人,因此不想找麻烦,事情还没做就已经想到失败的理由了。

具体可行的创意的确很重要,高明的创意就是成功的先导。

但是,光有创意还不够,还必须立即行动,去实施这一创意。高明的创意也只有在实施后才有价值。

每天都有几千人把自己辛苦得来的新构想取消或埋葬掉,因为他们不敢执行。过了一段时间以后,这些构想又会回来折磨他们。

拿破仑·希尔认为,天下最悲哀的一句话就是,我当时真应该那么做却没有那么做。每天都可以听到有人说:“如果我 1952 年就开始那笔生意,早就发财啦!”或“我早就料到了,我好后悔当时没有做!”一个好创意如果胎死腹中,真的会叫人叹息不已,永远不能忘怀。如果真的彻底施行,当然也会带来无限的满足。

2. 一份耕耘,一份收获

“行动早于所有的结果。而且,有几分耕耘,就有几分收获。”这是一条规则。很多人没有得到什么结果,因为他没有采取什么导致结果的行动,很多人都有梦想,但是,只有少数人去行动起来,使梦想成为现实。

让我来告诉你一个人为自己的梦想而奋斗的故事。他曾一度难以糊口,最困难时,一天只有 18 美分和两听沙丁鱼。他住在格林威治村,但由于付不起房租,不得不经常地从一个便宜的公寓搬到另一个更便宜的公寓。他在美国海岸防卫队度过了二十多个春秋。就在当厨子的同时,他整晚整晚,包括所有的空余时间都在替那些不会写字的士兵写情书。

就在这些日子里,他沉溺于书写工作。当时,他并不知道书写会给他带来运气名望和前程。尽管如此,他的成功也绝不是即刻完成的。在杂志第一次登他文章使他得到 100 美元稿费之前,他连续八年,每星期七个晚上都在写呀,写的……。

从海岸防卫队退役后,他把所有时间都投入到写作中。他的收入相当不稳定,但欠帐单却从没断过。

就在他不断奋发写作的时候,政府答应给他一个工作,可他断然拒绝了。“我是一个作家”。他说,“我得不停地写作。”

时间慢慢流逝,收入也渐渐稳定了。但是,收入仍然赶不上迅速增长的欠帐单。他学会了到编辑部去用午餐。这样可以让编辑付帐。

但是,他有一个梦。它是如此强烈地打动他,以至于他要使这梦想成为他生活的目标,这个目标是花二、三年时间写一本书。但是,这本书到写成时,却用了他十二年的时间。这使他在精神上和经济上几乎全面崩溃。在写书的第九年,这个人欠了 100,000 美元的债。代价如此高昂的一个梦!

他极度沮丧,一度想退却。一天晚上,他独自一人站在甲板上,面对着黑沉沉的大海。此时,对他来说,唯一的出路似乎非常简单:跳进大海,诸事皆无。突然,他发现写书的信念强烈地感染着他,并相信这本书也许对别人有价值。于是,他默默地离开了船舷。

在他为他的目标奋斗了十二年之后,书终于出版了。以后的事就是众所周知的历史了——仅在美国,精装书就卖了 160 万册,简装本 370 万册。

当这本书改编成剧本在电视上播放时,它打破了所有的记录,吸引了 1,300 多万观众,成为历史上播放率最高的电视剧。获得九项埃米奖。并获得了文学家垂涎欲滴的普利策奖,他的个人财产已经超过了 500 万美元。

3. 说干就干的风格使伊世曼成为常胜将军

乔治·伊世曼是美国柯达公司的创始人,著名的柯达照像机的发明者,他以自己卓越的发明才能和艰苦奋斗的创业精神,跻身世界企业家的行列,成为商场上的常胜将军。伊世曼的风格是:“说干就干”。

伊世曼为什么能在国际市场上叱咤风云站稳脚跟,他成功的奥秘何在呢?

首先看一下伊世曼是如何走上发明道路的。

伊世曼是个性格复杂的人,他讲求实际,却又充满幻想。在他 20 岁时,报纸上一些靠发明致富的报道给他很大的启迪。他想如果自己也能搞一项发明,岂不能赚大钱吗?有了这种欲望,他便开始利用业余时间煞费苦心地搞发明。他说干就干。很快,他设计出一种新式炉条,这种炉条能助火势,而且拆装很方便。伊世曼为自己的发明沉浸在高兴之中,谁知在他之前,早已有人在此发明上取得了专利,这对伊世曼打击很大,放弃了发明,去银行当会计。

两年后,伊世曼爱上了旅游,决定到多米尼加进

行一次饶有趣味的旅游。就是这次旅游活动，使他走上了发明照像机的道路。为了这次旅游，他花钱购置了一套湿片时代的照像设备，想借助于它，把一路的大好风光照摄下来，回来与同事、朋友们共同观赏。这套像机，非常笨重，但能够买到它已很不容易了。伊世曼对这台照像机，爱不释手，整天琢磨，最后连旅游都放弃了，索性把自己关在屋里来研究它，把照像机拆了装，装了拆。他想照橡机为什么做得这么大呢？人们带着它出门旅游，多不方便，于是他产生了改进照像设备的想法。他再一次“说干就干”。原来照像机感光板非常厚，他从一本杂志上看到了一位英国人正制造一种干了以后仍能保持感光度的胶质薄膜。经过很长时间的探索，伊世曼终于成功地改进了照像设备，发明了便携式照像机。

4. 以行动引发行动

拿破仑·希尔认为，每一个行动前面都有另一个行动，这是千古不变的自然原理。大自然没有任何一件事情可以自己行动，即使我们天天要用的几十种机械设备也离不开这个原理。

你家里的室温是自动控制的，但是你必须先选择(采取行动)温度才行。只有换了档之后，你的汽车才全自动变速。这个原理同样也适用于我们的心理，先使心理平静安详，才能顺利思考，发挥作用。

有一家推销机构的经理向拿破仑·希尔解释，他如何训练推销员用自动反应的方式工作，结果获得很大成就。

“每一个推销员都知道，挨家挨户推销时心理压力很大。”他说：“早上进行的第一次拜访尤其困难。即使资深推销员也有这种困扰。”他知道每天多少都会遇到一点难堪，但是仍旧有机会争取到不少生意。所以，他认为早上晚一点出去推销没有什么关系。他可以多喝几杯咖啡，在客户附近多徘徊一下或做点其他事，来拖延对客户的第一次拜访。

我用自动反应的方式训练新人。我对他们解释，开始推销工作的唯一方法就是立刻开始推销。不要犹豫不决，不要顾东顾西，不要拖拖拉拉。应该这么做：“把汽车停好，拿着你的样品箱直接走到客户门口按门铃，微笑地对客户说‘早安’，并开始推销。这些都必须象条件反射一样自动进行，根本用不着多想。这样你的工作很快就可以活络起来。在第二次或第三次拜访时，就可以驾轻就熟，你的成绩也会很好。”

有一个幽默大师曾说：“每天最大的困难是离开温暖的被窝走到冰冷的房间。”他说的不错，当你躺在床上认为起床是件不愉快的事时，它就真的变成一件困难的事了。即使这么简单的起床动作，亦即把棉被掀开，同时把脚伸到地上的自动反应，都可以击退你的恐惧。

那些大有作为的人物都不会等到精神好时才去作事，而是推动自己的精神去做事的。

练习下面两件事：

(1)用自动反应去完成很简单却很烦人的公私杂务。不要想它烦人的一面，什么不想就直接投入，一眨眼就完成了。

大部分的家庭主妇都不喜欢洗碗，拿破仑·希尔的母亲也不例外。她却自己发明一套做法来处理，以便有时间做她喜欢做的事。

她离开饭桌时，便带着空盘子，在她根本没想到洗碗这个工作时，就已经开始洗碗了，几分钟就可以洗好。这种做法不是比清洗一大堆堆了很久的脏盘子更好吗？

今天就开始练习，先找一件你最讨厌的工作，在还没想它的讨厌之前就赶快做，这是处理杂务最有效的方法。

(2)把这种方法应用到“设计新构想”、“拟定新计划”、“解决新问题”，以至所有需要仔细推敲的工作上。不能等你的精神来推动你去做，要推动你的精神去做。

这里有个技巧保证有效。用一支铅笔和白纸去计划。铅笔是使你“全神贯注”最好的工具。拿破仑·希尔说：“如果要从‘布置豪华、设备完善的办公室’跟“铅笔与纸’任选一项来提高我的工作效率，我宁肯选择铅笔与纸。因为用铅笔与纸可以把心思牢牢贯注在一个问题上。”

把你的想法写在纸上时，你的注意力会自动集中在上面。因为我们无法一心二用，何况你在纸上写东西时，也会同时将它们写在心里。如果把相关的想法同时写出来，就可以记得更久，记得更正确，这是许多实验已经证实的结论。

一旦养成这个习惯，即使在异常吵闹的环境中也不会受到干扰。当你思考时，应该尽量写下来，你的灵感就会马上来了，这实在是个好办法。

用“行动引发行动”对于每一个创富者都有很好的启迪作用。

5. 机遇在运动中出现

希尔说：“机遇在运动中出现，运动带来创富的良机，这是符合辩证法的。”

在运动中寻找致富的机遇，是每个创富者应该

牢记的。空等到白头，仍然是穷人。只有那些善于打运动战的创富者才能牢牢把握商战主动权。吴文舜就是这样一位善打运动战，在运动中致富获财的创富人。

吴文舜是台湾裕隆集团的创始人和掌门人。她先经营纺织业，到1981年，总值为1.15亿美元，营业收入4000万美元，折合新台币约40亿元，成了台湾最大规模的棉纺厂。至1986年，已拥有纱锭21万枚，布机2000台，员工6800人，资本总额已高达80多亿元新台币，产品99%出口，包括纤维、纱线、本色布和成衣。80年代中期，"台元"投资10亿元新台币，兴建了一所染、整、织全能的流水作业牛仔布厂，月产各种牛仔布200万码。吴文舜经营纺织业表现了她的经营天赋。

1979年，吴文舜又开始经营汽车制造业，担任了裕隆汽车公司的总裁。她上任后立即烧了两把"旺火"，一是加速三交汽车厂第一期工程进度，二是每年投资2亿元台币在桃园成立了"裕隆汽车工程中心"，于1981年8月11日正式作业，目标是"做出中国人设计的第一部汽车"。当时社会上不相信她能经营好汽车制造企业，更有人讥笑"中心"是个"不可能的梦"。她不理冷潮热讽，在办公楼的廊上悬挂一幅标语："和西洋人、东洋人相比，我们起步很晚，人力、财力也不如；要是不比他们勤奋，效率更高，那就永无翻身之日。"又在会议室里布置两个镜框，一个贴满世界各国名牌汽车照片，另一个横排几个黑字："我们在哪里？"以此表达了不服输精神。就在吴文舜接棒的当年，汽车产量高达至5.74万辆，营业额从台币3亿多元跳到160亿元。1983年的营业收入达162亿元新台币，高居当时台湾最大民营企业的第四名，更执台湾交通工具业之牛耳。

吴文舜的成功经验，就在于在运动中求生存、求发展。

6. 前进、前进、前进

前进出版公司是美国第二大出版公司，它的出版物囊括报纸、杂志、图书等方方面面，而且它还从事有线电视、广播等电子传媒业务。

塞缪尔·纽豪斯是前进出版公司的创始人，他像"捡破烂儿"一样地把一些几乎要停刊的报纸搜拢起来，一一扭亏为盈，终于建立起了庞大的报业王国。

当这位勤奋的创始人逝世后，他生前形成的一股奇特的内聚力仍紧紧地把这个王国统一在一起，继续前进。

(1)拾破烂儿的人。塞缪尔·纽豪斯1895年出生于纽约一个东欧移民家庭。在此后的10年中，这个家庭人丁兴旺，纽豪斯有7个弟弟妹妹。可家庭的经济状况却日益萧条，到1905年，父亲的裤带生意破产了。

初中毕业后，纽豪斯考入了纽约一家商务学校。为了赚钱付学费和补贴家用，他每天上下学时都要抱着一大摞报纸，在赫德森河的轮渡上叫卖，这是纽豪斯与报业结缘的开端。为了谋生，他很快练就了一双判别报纸是否能畅销的锐眼。而且他还很会更改报纸标题，他能用非常简练又非常诱人的一两句话概括出重要文章的内容，然后大声叫卖，引得行人或乘客纷纷驻足购买，以期一睹为快。

从商务学校毕业后，纽豪斯四处求职。但由于是东欧移民后裔，所以他总被人看不起，四处碰壁。最后，一位名叫海曼·拉扎勒斯的法官同意试用他。这位法官开了一个法律事务所，纽豪斯被试聘为办公室助理员，试用的第一个月根本没有月薪。

但一个月下来，聪颖勤奋的纽豪斯赢得了老板拉扎勒斯的赏识，他被留用了，周薪是2美元。

拉扎勒斯庆幸自己的眼光是准确的，因为纽豪斯的确太能干了。于是，拉扎勒斯不断给他委以重任，让他担任事务所的会计、不动产经理和总协理员。1911年，拖欠事务所债务的《贝荣时报》被法院判处将51%的产权划归事务所，拉扎勒斯立即派纽豪斯去经管这张报纸。纽豪斯凭借自己做报童时摸索出的经验，对《贝荣时报》做了较大的改版手术，只用一年就使这张亏损的报纸转为盈利。到1916年，年仅21岁的纽豪斯，已经成为拉扎勒斯事务所中的得力干将，周薪比6年前增加了250倍！

1917年美国宣布参加第一次世界大战，无数青年人应征入伍。由于纽豪斯是维持其大家庭生活的唯一劳力，所以他被免除了兵役，父母弟妹们破涕为笑。这场虚惊使纽豪斯切身体会到家人对前线子弟的牵挂之情，他感到这时正是扩大《贝荣时报》发行量的大好机遇。于是，纽豪斯摒弃了以前那种"玩报纸"的心态，将业余时间全部投入到报纸理论的学习中，并立志将报业做为自己毕生的事业。目标既定，他义无返顾地开始了其传奇式的奋斗史。

1922年，纽豪斯与拉扎勒斯合伙买下了《斯塔腾岛前进报》51%的股份。纽豪斯将自己以前卖报时积累的直觉经验和后来自学时掌握的报业理论融汇贯通，使《斯塔腾岛前进报》的面貌焕然一新，发行量上升了50%，各企业的广告纷至沓来，以至报纸不

得不增加两个版来刊登广告。

1924年,纽豪斯发动一场“兵变”,伙同两位好朋友买下了拉扎勒斯在《斯塔腾岛前进报》中的股份。将自己原来的老板挤掉后,纽豪斯拥有了该报60%的股份,其余40%由他的两位朋友均分。他们成立了斯塔腾岛前进公司,在雄心勃勃的企业宗旨中提出“参与、从事、经营和办理一切与图书、杂志、报纸和刊物有关的印刷、销售、装订和发送业务”,搜集和发布“各类新闻、报道、电讯和信息。”

繁华的斯塔腾岛是办报的天堂,稠密的人口和活跃的商业,使报纸拥有广大的读者和源源不绝的消息、新闻和趣事。不过,许多报摊最初并不愿意接受新改版的《斯塔腾岛前进报》。纽豪斯亲自骑自行车在岛上四处考察,他发现岛上的商号和居民点鳞次栉比,若采用送报上门的促销方式的话,投递员的工作效率会非常高,因为他不必骑好大一段路而没有一个订户。这次实地考察后,纽豪斯大胆地放弃了报摊售报模式,招募了一批投递员送报,使斯塔腾岛上的居民每天早晨打开房门时,都能看到一份散发着油墨香的《斯塔腾岛前进报》。这种足不出户就能看到报纸的售报方式,博得了读者的拥戴,报纸销量直线上升。

面对滚滚财源,应如何处理丰厚的利润呢?当时美国报界的流行做法是投资于股票市场,收购一些大企业的股票,使报业公司闲置的资金增值。但纽豪斯又没有随大流,他经过审慎分析认为,收购企业股票而成为企业股东后,报纸在对该企业的广告收费时,自然要采取大幅度优惠,这种广告让利与股票得利几乎得失相抵。而一旦拥有企业股票后,报业公司就自然而然地丧失了评论和报道企业的公正地位,当然要吹捧自己持股的企业。这种宣传立场会引起公众的反感,导致报纸销路受阻,得不偿失。因此,纽豪斯采取了被人讥笑的“蠢办法”,将利润统统存入银行而不去买股票。

嘲笑纽豪斯的人在1929年10月全都傻了眼,美国股票市场突然坍塌,原来价值数百美元的股票一转眼价同废纸,引发了持续数年之久的经济大萧条,许多企业和报业公司纷纷裁薪减员以度难关。而斯塔腾岛前进公司却在一片萧条中继续前进,银行帐户上的40万美元的存款使公司没有裁撤一名员工、没有削减一分钱的薪金。在大萧条年代,没有什么比“不裁员不减薪”更富宣传效果了。这则“活广告”,使《斯塔腾岛前进报》名声大噪。

1932年,纽豪斯听说三位拥有长岛出版社51%股权的持股人要出售手中的股份,这触发了他更大的雄心:为什么不乘大萧条之机,以低价抢购报业公司、组建一个报业王国呢?凭借着手头充裕的现金,纽豪斯在30年代发动了一场收购兼并攻势。

被斯塔腾岛前进公司收购的新闻出版企业除了长岛出版社外,还有新泽西州纽瓦克的《纽瓦克日报》、纽约的《北海岸日报》、长岛的《长岛星报》、纽瓦克的《纽瓦克明星鹰报》、纽约州锡拉丘兹的《锡拉丘兹先驱报》和《锡拉丘兹日报》。这些报刊虽然历史悠久,在当地甚至全美名声显赫,但都经营不善、亏损严重。纽豪斯认为其中重要原因之一,就是这些报纸互相竞争倾轧所致。他在拥有这些报纸的产权后,立即采取了同类相并、精简机构的做法,将《北海岸日报》和《长岛星报》合并为《长岛明星日报》、《纽瓦克日报》与《纽瓦克明星鹰报》合并为《纽瓦克明星日报》、《锡拉丘兹先驱报》同《锡拉丘兹日报》合并成《锡拉丘兹先驱日报》。合并后的新报纸把原来两家死对头的老订户们兼收并融,几乎独霸了当地报业市场,迅速扭亏为盈。

进入40年代,纽豪斯筹建报业王国的雄心不减,又先后买进了长岛每日新闻出版公司、新泽西的《新泽西日报》和宾夕法尼亚州哈里斯堡市的全部报社。《纽约人》杂志的著名新闻评论家A·利布林称纽豪斯是“新闻界拾破烂儿的人”,具有点石成金的魔法。

(2)建起出版王国。1949年,在全美各地都拥有报纸的纽豪斯觉得“斯塔腾岛前进公司”这个名称有点落伍了,他去掉了原名称中的地域字眼儿,将公司更名为前进出版公司。现在,纽豪斯每周都要驾车或乘火车赶赴自己名下的某一家报社、出版社,指导那里的工作。他不再是个“捡破烂儿的人”了,俨然一副出版业帝王之尊,他下一个前进目标指向那些著名的大报、大出版社。

1950年,纽豪斯开出560万美元的支票,一举收购了在美国西北部地区最具影响的《波特兰俄勒冈人》报。此后,他让弟弟泰德每月飞一次波特兰,带去他对报社的指示,带回报社方面的请示和其他信息。

1955年以650万美元收购的《圣路易斯环球民主报》,成为前进出版集团中的又一颗璀灿明珠。纽豪斯对外总用“集团”这个字眼儿,从不使用“王国”一词,因为他觉得“王国”容易使人感到独霸专行。事实上,纽豪斯的确留给了下属报刊相当大的编辑自主权。例如,前进出版公司在亚巴拉罕州的《伯明翰

日报》曾在1962年赤裸裸地宣扬种族歧视观点，支持南非的种族隔离政策，恶毒攻击在美的少数民族。而纽豪斯本人就是种族主义者深恶痛绝的犹太人，也是一位坚定的种族平等论鼓吹者。下属报刊竟然公开与董事长唱反调，甚至谩骂董事长所属人种是“犹太猪”，这足以反映出“集团”的宽松特点。纽豪斯曾对《纽约时报》说：“我无意左右全国的政治观点，只注重公司的利润。”

这种宽松政策帮助纽豪斯加快了扩张步伐。许多报纸商看到纽豪斯在收购之后，仍保留原报社人员、保留原报纸特色，因此他们都很爽快地答应了前进出版公司的收购报价，参加到这个有强大资本后台的“集团”中来。

当年公司初创时，在宗旨中提到不仅经营报纸，还要经营杂志，书籍等。但这些年来，纽豪斯一直沉浸在报界，几乎忘记了其他。“直到有一天”，纽豪斯回忆说：“米特娅（他的妻子）要我上街给她买一本时装杂志回来，我就随手给她买了《时尚》。看着她全神贯注地阅读的样子，我突然想到应该经营杂志了。”1959年，纽豪斯买下的第一家杂志社，就是出版《时尚》杂志的康德·奈斯特出版公司。这家出版公司还出版《居室与庭院》、《新婚夫妇》、《魅力》、《美食与健康》，这些杂志都深受读者欢迎。

整个80年代，小塞缪尔和唐纳德一共投入7亿美元进行收购兼并。他们只买进一份报纸，新泽西的《特兰顿时报》，绝大部分资金都用在收购杂志出版公司上。先后收购了《自我》、《名利场》、《绅士季刊》、《花旗银行通报》、《妇女》、《旅行者》，还有英国的《闲谈》和《室内世界》。最具轰动效果的，当推前进出版公司在1983年以2亿美元买下著名的《纽约人》杂志。

90年代初，《贝荣时报》发表了一篇题为《都是一家人》的评论，指出：“纽豪斯父子两代推着前进出版公司这个大雪球滚滚向前。说不定有一天，全美的报纸杂志都会跑到前进出版公司的旗帜下集合，成为一家人。”

五、脑筋多转几个弯

1. 别出心裁出新意

让你的脑子“多走些路”，首先任务是突破思维定势。

所谓思维定势，可以说，就是“过去的思维影响当前的思维”。也就是说，思维进程便会自然地按照头脑中已有的思维程序和思维模式进行。

思维定势对人们思考问题显然有很多好处。它能使思考者省去许多摸索、试探的思维步骤，不走或少走弯路，大大缩短思考的时间，提高思维的效率，还能使思考者在思考过程中感到驾轻就熟、轻松愉快。

思维定势在日常工作和生活中的作用更是不可低估。有人曾估计说，思维定势可以帮助人们解决每天所碰到的90％以上的问题。

思维定势却不利于创新思考。

而经商必须要创新思考。

只有创新思考，才能解决在经商过程中所遇到的新问题，才能对旧有的问题作出新的解决方式。

创新思考最主要的是突破思维定势。

突破定势作为一种创新思考方法是指在思考有待创新的问题时，能打破常规的思考路径，独辟蹊径地找出解决问题的方法。

这就是所谓的“别出心裁”。

下面我们来看一个别出心裁的创富例子。

在日本川崎市有一家叫做“冈田屋”的百货商店，在其他商店只能勉强维持的时候，却长期保持生意兴隆发达，业务不断扩展，商店的销售额和利润年年增加。这是为什么呢？原来这家商店的老板在长期的经营活动中善于观察，动脑筋想办法，创造出许多与众不同的经营策略和行销战术。

在商业零售中，常常有因零钱不足而找不开钱的问题。冈田屋百货公司早在1961年就想出了一个解决问题的办法，既解决了零钱不足的问题，又招来了顾客。这个办法就是在百货公司门口营业厅，收款台设立一个个“抽奖处”，顾客每支付一日元就可获一次抽奖的机会。顾客购物时往往要求不用找零，而用零钱抽奖。这种别出心裁的手法，不但满足了顾客用小钱获大奖的投机心理，而且本身也为商店增加了又一笔收入。关键问题还在于顾客都乐于到这个商店来“购物”和“碰运气”。

这是一种别出心裁的创富路径。是一种智力创富。它表明应该让你的脑子“多走些路”。

2. 无中生有会有财

“无中生有”大多指的是“无风起浪，惹事生非”或“造谣生事，兴风作浪”，指的是一种唯恐天下不乱的心理。但是从计谋或计策的观点看，“无中生有”则是所谓“创造力的发挥”，它的意义是积极的、正面的，它的用途是至多的、无限的。

现代的企业经营，事实上就是创造力的竞赛和战争。企业的经营者如果能够充分发挥主观能动性，

把创造力作恰当的运用,就可能从"无"中生出"有"来,产生意料不到的效果,给自己带来滚滚财源。

拿破仑·希尔曾讲过这样一个故事:很久以前,一位年迈的乡村医生驾着马车到了一个小镇,把他马拴好之后,悄悄地钻进一家药店,和一位年轻店员商谈一桩秘密生意。

一个多小时后,店员跟着医生走近马车,带回一个老式大铜壶,店员经过一番检查后,掏出一卷钞票递给老医生,这500美金是年轻店员的全部积蓄。

老医生便给店员一张写好配方的小纸条。小纸条的价值究竟有多大,老医生自己不清楚,这个奇妙配方将创造多么大的奇迹,年轻店员也无太多把握。

后来,店员遇到了一位年轻美丽的姑娘,他请她品尝了铜壶中的饮料后,姑娘赞不绝口,再后来,这位姑娘成了年轻店员的妻子。更重要的是,他们一起用那位老医生的配方生产饮料,创造了巨大的财富。

这种饮料就是当今风靡全世界的可口可乐。

下面我们再看一个有意为之的创意生财,用脑致富的例子:

1984年圣诞节前,尽管美国不少城市朔风刺骨,寒气逼人,但玩具店门前却通宵达旦地排起了长龙。这时,人们心中有一个美好的愿望:领养一个身长40多厘米的"椰菜娃娃"。

"领养"娃娃怎么会到玩具店去呢?

原来,"椰菜娃娃"是一种独具风貌、富有魅力的玩具,她是美国奥尔康公司总经理罗拔士创造的。

通过市场调查,罗拔士了解到,欧美玩具市场的需求正由"电子型"、"益智型"、转向"温情型"。他当机立断,设计出了别具一格的"椰菜娃娃"玩具。

与以往的洋娃娃不同,以先进电脑技术设计出来的"椰菜娃娃"千人千面,有着不同的发型、发色、容貌,不同的鞋袜、服装、饰物,这就满足了人们对个性化商品的要求。

另外,"椰菜娃娃"的成功,还有其深刻的社会原因。离婚给儿童造成心灵创伤,也使得得不到子女抚养权的一方失却感情的寄托。而椰菜地里的孩子正好填补这个感情空白,这种"她"不仅受到儿童们的欢迎,而且也在成年妇女中畅销。

罗拔士抓住了人们的心理需要大做文章,他别出心裁地把销售玩具变成了"领养娃娃",把"她"变成了人们心目中有生命的婴儿。

奥尔康公司每生产一个娃娃,都要在娃娃身上附有出生证、姓名、手印、脚印、臀部还盖有"接生人员"的印章。顾客领养时,要庄严地签署"领养证",以确立"养子与养父母"关系。

经过对顾客心理与需求的分析,罗拔士又作出了创造性决定:"配套成龙"——销售与"椰菜娃娃"有关的商品,包括娃娃用的床单、尿布、推车、背包,以至各种玩具。

领养"椰菜娃娃"的顾客既然把她当作真正的婴孩与感情的寄托,当然把购买娃娃用品看成是必不可少的事情。

这样,奥尔康公司的销售额就大幅度增长。

如今,"椰菜娃娃"的销售地区已扩大到英国、日本和香港等国家和地区。罗拔士正考虑试制不同肤色及特征的"椰菜娃娃",让她走遍世界各国,保持奥尔康公司在玩具市场上首屈一指的地位。

奥尔康公司靠发挥自己的想象力,虚构了惹人喜爱的"椰菜娃娃",当"椰菜娃娃"成了摇钱树,它又引发了一系列相关产品的诞生,"无中生有"使得奥尔康公司受益无穷。

无中能生有,创意能生财。创富者们,让你的脑子多走些路吧!

3. 书中自有黄金屋

要让你的脑子"多走些路",你必须不停地给它增加营养,那就是学习。只有学习能不断地给你带来新的思想、新的见解、新的创意。

你阅读这本书的一个原因是希望透过这几页至少找到对你有用的一两个想法。作为读者的你和作为作者的我,我们在短时间内联系在一起。我就是你的指导,我们双方都懂得没有一本书会改变你的生活,实际上只有你能改变你的生活。我做不到这一点,没有一名教师能做到这点。

一位教师不只是让你了解你的职业所需的工具。不管是什么行业,一个教师就是你那一行的工具。你永远不可能不需要教师。伟大的音乐家从不停止学习,从不停止提高水准。亚瑟·鲁宾斯坦过去常说如果他一天不练习,他就能在演出的质量上发觉这点。如果他两天不练习,评论家们就会发现。如果他三天不练琴,听众们就会发现。

不管你从事什么工作,如果你不断地学习,你就能把工作做得更好。我当然还没有熟练掌握生产、销售和发展新信封的艺术技巧。

当我使自己确信我已学到了这方面的全部知识,可以放松一下时,我的竞争者便会找到比我干以上提到的任何事情或所有事情的更好的方法,并把我彻底击败。商业期刊上这类故事屡见不鲜,这些公司认为他们已到达顶峰,可以像挤牛奶那样从企业

里汲取金钱,而不必为改进产品或者服务煞费苦心,但他很快会惊讶地发现原先拥有的市场消失了。

《福布斯》杂志最近描述了一个典型的例子:赫瓦特·约翰逊公司的例子。我成长的年代正是约翰逊公司几乎垄断了快餐业的时代,但他们没有把足够的利润用于研究发展新市场,预测消费者的动向等等。赫瓦特·约翰逊公司停止了学习,他们认为自己已登峰造极,可以高枕无忧了,结果他们发现自己错了。

你可以把这个教训用到自己的企业中去,雇用那些不管在教室里还是在办公室和家里坚持学习,并认为学习是一辈子事情的人。用支付学费来鼓励你的雇员学习,建立企业图书馆,放上文字材料、录像和录音带。向他们表示你希望他们不断地发展——这样你的企业也会发展。

创富者必须"活到老学到老"。

第三章　挖掘智慧创无穷财富

第一节　正确思考基本方法

一、希尔的著名定律

1．正确的思考方法，往往可以使人转败为胜

拿破仑·希尔认为：当别人失败了，你只需要一个正确的想法，紧跟以一个行动，你就可以成功。当你自己失败了，你也只要转换一个正确的想法，紧跟以一个行动，你同样可以获得成功。

美国芝加哥北密契根大道的一个地区现称为“富丽哩”。1939年，那里的办公楼群可说是日暮途穷了。一座座大楼只有空荡荡的地板。一座楼出租了一半就算是幸运的。这是商业不景气的一年。消极的心态像乌云一般笼罩在芝加哥不动产的上空。那时，你常可以听到这样一些论调：“登广告毫无意义，根本就没有钱。”或“我们没有必要工作了。”然而就在这时，一位抱着积极心态的经理进入了这个景像阴翳的地区。他有一个想法。他立即行动起来了！

这个人受雇于西北互助人寿保险公司来管理该公司在北密契根大道上的一座大楼。公司是以取消抵押品赎取权而获得这座大楼的。他开始担任这件工作时，这座大楼只租出了10%。但不到一年，他就使它全部租出去了，而且还有长长的待租人名单送到他的面前。

这其中有什么秘密呢？新经理把无人租用办公室作为一个挑战，而不是作为一个不幸。记者采访他时，他介绍了他所做的事情：

我准确地知道我需要什么。我要使这些房间能100%地租出去，在当时的情况下，要做到这一点是很难的。因此我必须把工作做到万无一失，必须做到下列5点：

（1）要选择称心的房客。

（2）要激发吸引力：给房客提供芝加哥市最漂亮的办公室。而且：

（3）租金却不高于他们现在所付的房租。

（4）如果房客按为期一年的租约付给我们同样的月租，我就对他现在的租约负责。

（5）除此之外，我要免费为房客装饰房间。我要雇用富有创造性的建筑师和内装工，改造我们大楼的办公室，以适合每个新房客的个人爱好。我通过推理得到：

（1）如果一个办公室在以后几年中还不能出租，我们就不能从那个办公室得到收入。我们到年底可能得不到什么收益，但这种情况总不会比我们没有采取任何行动时的情况更糟。而我们的境况应该好，因为我们满足房客的需要，他们在未来的年份中会准时如数地交付房租。

（2）而且，出租办公室仅以一年为基数，这是已经形成了的习惯。在大多数情况下，房间仅仅只空几个月，就可接纳新的房客。因此，得到租金的希望就不致于太落空。

（3）在一所设备良好的大楼里，如果一个房客一定要在他租约满期的那一年的末了退租，也比较易于再租。免费装饰办公室也不会得不偿失，因为这会增加全楼的股票价值。结果极好，每一个新近装饰过的办公室似乎都比以前更为富丽堂皇。房客都很热心，许多房客花费了额外的金钱。有一个房客在改建工作中就花费了22000美元。

亲爱的读者，我们很想请你现在回顾一下这个故事的始末。有一个人面临着一个严重的问题。他手上有一座巨大的办公大楼，可是这座大楼十分之九的办公室都是空闲未被租用的。然而，在一年内这座大楼便100%地出租了。现在，就在它的隔壁左右，仍有几十座大楼是空荡荡的。

这两种情况之间的差别当然就是每座大楼的经理对这个问题的不同的思考方法和所持的不同的心理态度。一种人说：“我有一个问题，那是很可怕的。”另一种人说：“我有一个问题，那是很好的！”

如果一个人能够抓住他的问题尚未显露出真相的好机会，洞察它并寻求解决，那么，他就是懂得积极心态之要义的人。如果一个人能形成一种行之有效的想法，并紧接着付诸实行，他就能把失败转变为成功。

2. 看清形势,才能使思考对症下药

正确的思考方法是如此的重要,那么,怎样才能做到思考方法正确呢?

无数经验告诉人们:思考方法正确的前提是看清事实。

在法律程序的领域中,有一项被称之为"证据法"的原则,这项法律的目的就是取得事实。任何法官,只要他能根据事实来作判决,那末,他就可以把案子处理得对一切有关系的人都同样公平,如果他故意回避这项"证据法",根据道听途说的消息来作判决或结论,那末,他就可能冤枉无辜的人。

"证据法"根据它所使用的对象与环境,而有所不同。在缺乏你所知道的事实时,如果你能够假设,在你眼前的证据中,只有那些既能增进你自己的利益,但又不会对任何人造成损害的证据,才是以事实为基础的证据。你只要以这一部分的证据去判断,就不会出错。

但是目前的状况是,有许多人错误地——他自己可能知道,也可能不知道——把事情的利害关系当作事实。他们愿意做一件事,或是不愿意做的一件事,唯一的原因是能否满足自己的利益,而未曾考虑到是否会妨碍到其他人的权益。

不管多么令人感到遗憾,这仍然是事实。今天大多数人的想法,是以利害关系为唯一的基础。在事情对他们有利时,他们表现得很"诚实",但当事情对他们似乎不利时,他们就会不诚实,还会为他们的不诚实找到无数的理由。

思考方法正确的人决不会如此,他会制定一套标准来指引自己,并时时遵从这套标准,不管这套标准能否立即为他带来利益,或是偶尔还会带给他不利的情况。因为他知道,到最后,这项政策终将使他达到成功的最高峰,使他最后达到生命中的明确而主要的目标。

你最好在心理上做个准备,使自己了解,要想成为一个思想方法正确的人,必须具备顽强坚定的性格。

思考方法正确,有时会受到某种力量的暂时性惩罚。但是,思考方法正确所将获得的补偿性报酬,将会十分丰厚,因此,你将会很乐意地接受这项惩罚。

在追求事实的过程中,经常需要借鉴他人的知识与经验,用这种途径收集事实之后,必须很小心地检查它所提供的证据,以及提供证据的人。而当证据的性质影响到提供证据的证人的利益时,我们有理由要更加详细审查这些证据,因为,和他们所提出的证据有关系的证人,通常会向诱惑屈服,而对证据予以掩饰的事实,何时何地,只要他一发现,他就能一眼看出来。而且,他还会主动去寻找它们,一直到把它们找出来为止。

一个人如果知道他是凭着事实工作,那么,他在工作时将会产生自信心,这将使他不会踌躇或是等待。他事先就知道,他的努力将会带来什么结果。因此,他的工作效率比其他人高,成就也将胜过其他人;其他人则必须摸索前进,因为他们无法确定自己所从事的工作是否合乎事实。

希尔由此总结出一个简单的公式:

创富成功=正确的思考方法+信念+行动。

3. 巧辟蹊径

数字设备公司的发展历史,又是一部白手起家的奋斗史。

当年两位才华横溢但却一文不名的年轻工程师,为了借美国计算机工业风起云涌的大潮来开拓自己的事业,不得不"骗"来了7万美元。凭着卓越的技术和敏锐的眼光,他俩使这7万美元增值到今天的130亿美元。

从生产具有人机对话功能的小型机到制造"原始设备",再到推出通适性极强的VAX系列计算机,数字设备公司把自己的产品逐渐渗透到世界计算机市场的每个角落。

(1)瞒天过海创基业。1957年夏季,31岁的肯·奥尔森和28岁的哈兰·安德森一起辞去了在著名的麻省理工学院数字计算机实验室的工作,打算自立门户,创办一家计算机制造公司。

两位年轻人除了学富五车的计算机知识外,一无所有、囊空如洗。为筹集开业资金,他俩找到位于波士顿的一家投资公司——美国研究与发展公司(简称ARD公司),提出以10万美元建立计算机公司的贷款申请。

ARD公司老板兼哈佛商业学院教授乔治斯·多里奥特对这两个冒冒失失的小伙子产生了极大的兴趣。他俩虽然年轻、没有经验,但他们有热情、有知识、有头脑、有吃苦精神、有破釜沉舟的勇气。多里奥特非常喜欢他们,不仅亲自接待,而且对他俩提出了中肯的建议。多里奥特直言不讳地告诉两位年轻人,他们想在尚不成熟的计算机制造业谋发展是不切实际的空想,像通用电气公司、RCA公司这类实力雄厚的大企业,都在从事计算机制造的尝试中惨败而归。所以,他建议两位年轻人在他们的申请报告中不

要出现“计算机”的字样，以免在讨论过程中被 ARD 公司的其他董事所驳回。

奥尔森和安德森接受了多里奥特的建议，他俩决定转而从事印刷电路组件生产，暂不生产计算机。在申请贷款的报告中，他俩雄心勃勃地保证在第一年就能盈利。经过多里奥特从中斡旋，ARD 公司贷给奥尔森和安德森 7 万美元，数字设备公司在马萨诸塞州的梅纳德小镇上正式成立了。

1958 年初，数字设备公司的第一批产品“数字实验室组件”和“数字系统组件”上市了，目标顾客是各类电子研究机构。这一年的产值为 9.4 万美元，两位年轻人实践了第一年就盈利的目标，得到了宝贵的发展资金。

小试牛刀的成功并没有让奥尔森和安德森陶醉其间，真正令他俩梦萦魂牵的仍是计算机制造。当年在麻省理工学院工作时，他俩就曾为研制能进行人机对话和联网操作的“旋风”计算机和 SAGE 系统做出过重大贡献。

在“旋风”计算机问世之前，使用计算机只是受过专门训练的程序员的特权。程序员把程序编好后输入计算机，计算机此时就完全脱离了人工干涉，按照程序一直工作到结束。而“旋风”计算机则与其大不相同，计算机在执行任务时，经常向使用者发出请示，完全根据使用者的决定做下一个动作，就仿佛是一直在与使用者进行问答一般，所以被形象地称为“人机对话”。

但是这种具有“人机对话”功能的计算机并没有引起其他计算机公司的注意。在数字设备公司成立时，计算机市场上充斥着由 IBM 公司这类大型计算机企业生产的价格动辄上百万美元、操作者必须是专业程序员或公司特培人员的大型计算机。

奥尔森和安德森看准这一时机，决定以人机对话计算机为武器，冲击计算机市场。1960 年，这家当初在贷款申请中只字不提计算机的数字设备公司终于撕去了“伪装”，推出了其第一台计算机 PDP-1。该机最与众不同之处，在于它安装有一部阴极射线显示器。从显示器屏幕上，用户可以清楚地知道哪些信息已经进入了计算机中，并可随时获得运行结果。与其他价格均在 100 万美元以上、体积可占去一整间房子的计算机相比，PDP-1 价格仅为 12 万美元，体积比一台电冰箱大不了多少。

两位创业者梦寐以求的成功终于来到了，从此数字设备公司的发展势头一发不可收拾。招兵买马、扩大规模自不在话下，更重要的在于，奥尔森和安德森始终把技术创新摆在首要位置，以新产品做为带动公司发展的火车头。1963 年，数字设备公司生产出 PDP-5 计算机，这是世界上第一台小型机。一年后，公司又推出了 PDP-6 大型计算机，标志着数字设备公司在整个计算机领域都具备了冲击实力。从价格 2.7 万美元一台的 PDP-5 到 30 万美元一台的 PDP-6，数据设备公司的产品挤进了所有计算机市场。

与其他计算机公司不同，数字设备公司从不向用户提供软件和使用服务。因为公司产品的买主绝大多数都是科学家或工程师，他们本身多是计算机的行家里手，再加上公司产品特有的人机对话功能，使得提供技术服务成为多余之举。所以，数字设备公司从不花钱去搞软件开发和维护服务，而是将省下的这批钱贴补到顾客身上，使产品价格始终保持在低水准上。

（2）成功的蹊径。技术人员出身的奥尔森和安德森对企业管理颇不在行。数字设备公司成立几年来，仍然没有完善的经营管理体制，整个公司看上去与麻省理工学院的一间实验室差不多。随着业务的发展，一盘散沙式的管理，已经给公司的生产和订单完成制造了许多瓶颈障碍。产品经常不能按时交货，公司的利润从 1963 年的 120 万美元下滑到 1964 年的 90 万美元。

为了打破瓶颈、加强公司的经营管理，奥尔森设计了一套产品经理队伍体制。根据他的构想，公司中每一个产品经理就是一位拥有生产权和销售权的企业家，这位经理负责某一类产品从设计到出售的全部过程，并具有独立核算能力，完全根据这类产品的效益来决定参与这类产品制造工作的员工的经济收入。这种被称为“矩阵结构”的组织管理方式，把一盘散沙式的“工程师俱乐部”变成了用产品和效益紧紧联在一起的商业集团。

新的组织结构激发了员工的创造性，1965 年秋天，“常青的摇钱树”PDP-8 诞生了。这种具备大型机全部功能的小型机，打开了数字设备公司利润的闸门，给整个计算机行业带来了强悍的冲击波。这种每台售价仅 1.8 万美元的 PDP-8，畅销 15 年不衰，使公司的利润每年都以 25%～40%的速度猛增。数字设备公司从一个标新立异的小企业成长为在美国计算机工业界拥有举足轻重地位的大公司。

数字设备公司被同行冠以“原始设备制造者”的头衔。这主要是因为其他计算机公司利用从数字设备公司买来的计算机为原型，加上自己特有的硬件

和软件后，改造成一台适合某种特殊用途的专用计算机，再贴上自己公司的商标出售给用户。数字设备公司非常喜欢这个头衔，先后与多家计算机公司签定了合作协议。因为这样一来，公司可以从成本高、劳动密集、难以管理的软件编写业务中彻底脱身，减少了管理费用、全力集中于硬件设备改进上。

从产品专用性上的后撤，换来了产品通用性上的前进。数字设备公司生产的几乎没有任何软件支持的“裸机”反而成为市场抢手货，从计算科学数值到体育场的电子记分牌，数字设备公司的计算机无处不在，很多用途就连它的设计者当初也没有想到。

在公司人事关系上，数字设备公司也具有一套与众不同的模式。例如，公司在美国以不解雇雇员而著称。在70年代经济衰退浪潮袭来时，几乎每个大型计算机公司都要裁员数百人。可是，数字设备公司就是不裁减一个员工。为挺过难关，公司曾组织剩余的工人甚至工程师去打扫停车场、卖东西。另外，数字设备公司还以关心员工工作条件而博得外界一致好评。当年公司曾组织了一次有关半导体对女工健康影响的调研。结果发现高放射性的半导体与妇女流产有一定的关系。尽管明知会招致很多麻烦，数字设备公司还是公开发表了这一调研结果，并立即着手解决女工健康保护问题。数字设备公司另一个吸引人之处，在于公司内部没有森严的等级制度，每个雇员都可以直接参与公司重大决策的讨论。另一个独特之处在于，数字设备公司的推销人员从不被指定推销指标。奥尔森认为给推销员定下任务标准是不公平的，“如果推销员为完成任务而不择手段之时，公司今后真的也许永远完不成销售计划了。”

在80年代初期，以产品通适性闻名的数字设备公司又做了一次惊人的突破，公司开始生产能与不同规模、不同用途、不同厂家的计算机相兼容的新型计算机，VAX系列计算机就是其杰出的代表。这种VAX机不仅互相之间可以联网，还能与其他公司的计算机沟通，实现了计算机通信和信息分享。自从VAX机问世后，数字设备公司至少从IBM公司的市场中挖走了20亿美元。1986年，在整个计算机行业不景气的状态下，数字设备公司的利润上升了38%，被视为神话。

从进入计算机领域那天起，数字设备公司就立足于小型机市场。当其他计算机公司忙于制造笨重而昂贵的超级计算机时，数字设备公司的人机对话小型机悄然抓住了顾客的心。正当其他计算机公司为垄断某一特定市场而手忙脚乱之时，数字设备公司又把“原始设备”送上了市场。这种目光独特、轻灵飘逸的风格，使数字设备公司始终巧妙地避开竞争，在对手意想不到的地方建立起牢不可撼的优势。

二、“避轻就重”：善于抓主流和重心

1. 培养抓重点的思维习惯

拿破仑·希尔告诉人们，养成正确的思考方法，首先需要培养重点思维习惯。正确的思考方法包含了两项基础。第一，必须把事实和纯粹的资料分开。第二，必须把事实分成两种：重要的和不重要的，或是，有关系的和没有关系的。

在达成你的主要目标的过程中，你所能使用的所有事实都是重要而有密切关系的；你所不能使用的则是不重要及没有重大关系的。某些人因为疏忽而造成了这种现象：机会与能力相差无几的人所作出的成就却大不一样。

成功学理论和实证研究表明，那些成就大的人都已经培养出一种习惯，把影响到他们工作的重要事实全部综合起来加以使用。这样一来，他们就能比一般人工作得更为轻松愉快。由于他们已经懂得秘诀，知道如何从不重要的事实中抽出重要的事实，因此，他们等于已为自己的杠杆找到了一个支点，只要用小指头轻轻一拨，就能移动你即使你整个身体的重量也无法移动的沉重工作份量。

一个人若能养成把其注意力转移到重要事实上的思考习惯，并根据这些重要事实来建造他的成功殿堂，那他就已为自己获得了一种强大的创富力，可以比作是一下子可以击出10吨力量的大铁锤，而不是只有一磅力量的小铁锤。

2. 直揭核心导引百万财富

运用重点思维方法获得财富的例子，不胜枚举，瑞典经营奇才卡尔森就是其中的一例。

卡尔森在学生时代就显示出奇特的才干。他出身于公务员家庭，就读于瑞典斯德哥尔摩经济学院，在校期间，学校的各种社交聚会都由他组织包办。他1968年毕业后，进温雷索尔旅游公司从事市场调研工作。3年以后，北欧航联出资买下了这家公司。卡尔森在温雷索尔旅游公司先后担任了市场调研部主管和公司部经理。由于卡尔森善于重点思维，能够抓住公司经营中的主要问题并予以解决，从而到了1978年，这家中等规模的导游机构就已发展成瑞典第一流的旅游公司。

卡尔森的经营才华得到了北欧航联的高度重视，他们决定对卡尔森进一步委以重任。航联下属的

瑞典国内民航公司购置了一批喷气式客机，由于载客量不足，无力偿付订购客机的钱。1978年卡尔森调任该公司总经理，担任新职的卡尔森，充分发挥了擅长重点思维的才干，他上任不久，就抓住了公司经营中的问题的症结：国内民航公司所订的收费标准不合理，早晚高峰时间的票价和中午空闲时间的票价一样。卡尔森将正午班机的票价削减一半以上，以吸引去瑞典湖区、山区的滑雪者和登山野营者。这样一来，顾客们在机场外面扎起帐篷，等候空座。卡尔森主管下的第一年，国内民航公司即转亏为盈，获得了相当丰厚的利润。

卡尔森认为，如果停止使用那些大而无用的飞机，公司的客运量还会有进一步的增长。一般旅客都希望乘坐直达班机，但是那些庞大的“空中公共汽车”却在从中作梗。DC—9客机由于座位较少，如果让它们从斯堪的纳维亚的城市直飞伦敦或巴黎，就能赚钱。但是原来的安排是，DC—9客机一般到了哥本哈根客运中心就停飞，硬是要旅客去转乘巨型“空中公共汽车”。卡尔森把这些“空中公共汽车”撤出航线，仅供包租之用，辟设了奥斯陆—巴黎之类的直达航线。

卡尔森抓住重点最大的举措是“修旧如新”。

市场上的那些新型飞机，引不起卡尔森的兴趣，他说，就乘客的舒适程度而言，从DC—3客机问世之日起，客机在这方面并无多大的改进，他敦促客机制造厂改革机舱的布局，腾出地盘来加宽过道，使旅客可以随身携带更多的小件行李。卡尔森不会不想到，他手下的飞机已使用达14年之久，但是他声称，诀窍在于让旅客觉得客机是新的。北欧航联拿出1500万美元(约为购买一架新DC—9客机所需要费用的65%)来给客机整容翻新，更换内部设施，让班机服务人员换上时髦新装。公司的DC—9客机队将继续使用到1990年左右。靠那些焕然一新的DC—9客机，可以招徕越来越多的商业旅客。

卡尔森把整个公司划分为好多规模不等的“利润包干中心”，规模大的涉及整个民航客运部门，规模小的仅限于斯德歌摩—伦敦一条航线。眼下，主管一条航线的经理是个有职有权的独立企业经营者，可以自由决定往返于两大城市之间的班机的时间和航次。

卡尔森鼓励经理们：如果能揽到一笔赚钱的好交易，跨出北欧航联的圈子也行。譬如，欧洲民航营业部最近绕过公司总部，自行将几架福克涡轮螺桨飞机租借了出去。技术部由于本公司任务不足，正四处包揽修理活儿。部门层次重迭、统计报表泛滥成灾的现象已经绝迹。总之，卡尔森发给全公司16000名雇员每人一块金表。

卡尔森成功的经验告诉我们，经营中抓重点，往往能把握经济的主流和重心，避免眉毛胡子一把抓，从而赢得经营上的成功和丰厚的利润。

3. 抓住关键击根本

MEPC公司是英国第二大房地产公司，自创立以来，紧紧追随市场的变化而调整自己的发展方向，从住宅房产开发到办公房产开发，从集中力量于新产业开发到致力于现有产业的炒买炒卖，从保守谨慎到大举出击，从负债累累到重新获得发展主动权……这一幕幕活剧的导演就是利润。

(1)随利而动。克劳德·利于1888年出生在伦敦一位房地产代理商的家中，长大后自然而然地进入房地产界，成为父亲的帮手。但他很快对父亲的事业前景产生了怀疑，因为代理商所赚到的钱，远比不上房地产开发商所获利润。于是，克劳德·利决定更弦易辙，转而开发房地产。

由于资金有限，所以利最初是以开发工薪阶层住房为业务重点的。在第一次世界大战以后，伦敦城市中的工人数量猛增，造成了工人住房的紧张。除了由慈善机构或相似的社会福利机构为工人提供一小部分低租住房外，工人们绝大多数都住在私人出租房里。这类住房多数年久失修，居住条件极差。利正是看准了这一市场，发起组建了大都市住宅公司。他四方游说，吸引来一批投资参与的合伙人，集资开发兴建了一些居住条件较好的住宅，并在这些住宅中提供完善的管理服务和公益服务，如随叫随到的水电维护队、保安人员、热水供应等等。这种住宅深受普通工薪阶层的欢迎，一建成就被包租一空。

1929年，为筹措更多的开发资金，大都市住宅公司公开向社会发行股票，募集到100万英镑。不久以后，公司在这笔资金的支持下，已经在伦敦穷人区拥有了13处住宅房产。但第二次世界大战的爆发，使利对自己事业的前景又产生了疑问。当时英国政府采取了较严格的房租控制政策，使普通市民减轻了房租负担，同时也增加了像大都市住宅公司这样的面向工薪阶层的房地产公司的经营困难，他们普遍抱怨自己已不再是个商人，而更像个慈善家。

微薄的利润迫使利再次调整发展方向，1946年10月，大都市住宅公司与另外两家处境相似的房地产公司合并，成立了大都市不动产公司(简称MEPC公司)，新公司的产业结构为：住宅房产占总资产的

44%,办公房产占25%,商店占12%,工业建筑及其他房产占19%。利认为,日益增加的住宅管理费用与政府牢牢控制的住宅租价已形成了不可调和的矛盾,公司应尽快调整产业结构,从微利的住宅房产市场撤出来,向办公房产市场出击。

通过向银行借贷和出售一批无利可图的住宅房产,MEPC公司筹集到数目可观的资金。利迅速将这笔资金投入到收购地皮的买卖中,他抢在伦敦地价欲涨未涨之际,以廉价买进大面积土地。但这些土地在购进后只能闲置而不能开发,这是因为英国政府在战后采取了信贷控制、建筑许可证等严厉手段,限制房地产业发展,以防止它与工农业发展争资金。

政府的做法导致了伦敦房产供不应求的局面,由于新房产迟迟不能开发出来,所以现有房产价格一涨再涨,在伦敦出现了房产开发市场冷冷清清,而现房交易市场火爆异常的局面。MEPC公司虽然有大笔资金被闲置的土地所占用,但通过炒卖现房,公司仍然赢得了高额利润,并在1949年和1950年两年内,连续兼并了6家房地产企业。

这期间的MEPC公司,没有兴建一幢新建筑,全身心地投入到房地产交易之中。通过出售住宅房产,公司将筹集到的资金用于购买伦敦办公房产。利预言,随着经济的复苏与起飞,新企业不断涌现,老企业急需扩张,办公房产将成为战后房地产市场中最紧俏、最有利可图的产业。善于随机应变的利,静静地等待着英国房地产市场发展高潮的到来。

(2)保守与冒进。果然不出利之所料,英国政府日益感到压制房地产业所带来的巨大压力,终于在1954年,政府宣布解除对房地产市场的一切限制。拥有大量土地、大批办公房产和大笔资金的MEPC公司,成为房地产界最活跃的企业之一。

1955年,MEPC公司在伦敦威格摩尔街投资开发21.6万平方英尺的办公房产。工程刚刚开工,就有一半以上的面积被IBM公司等大型工商企业所预订。人们本以为拥有大量土地的MEPC公司会借着这个好兆头继续开发新房产,但结果却发现该公司宁可继续闲置这些土地,反而去收购和修缮一些毁于战火的旧房产。

利的观点是,土地就像是一张白纸,一旦画上了图案,就很难再更改。如果MEPC公司目前追逐办公房产热潮,将现有土地开发成办公房产,这不仅会占用公司大量资金,而且限制了公司未来发展的余地。经营毁于战火的旧房产,可以得到政府提供的补贴,节省相当一部分费用,利润绝不在开发新房产之下。因此,在50年代至60年代初这十多年里,MEPC公司手中始终掌握着充足的周转资金,经常抓住时机,买下一些在开发新房产中投资过大而负债累累的房地产企业,并在南非、加拿大、澳大利亚和欧洲房地产市场上适当投资。到1964年利去世时,MEPC公司已成为英国第四大房地产公司。

限制在伦敦及其附近开发新的办公房产的"布朗禁令"公布后,有些人为MEPC公司错过了开发办公房产的大好时机而惋惜,也有些人认为MEPC公司没有过分陷在办公房产上,保持着充分的主动权,是谋取更大发展的明智之举。

不过,这两派的观点很快趋于一致了,那就是:失去了克劳德·利的MEPC公司,守着这份庞大的资产却不知向何方迈步。从利逝世到1972年,MEPC公司无所作为,只是依仗着租金收入来维持着这个房地产王国的运作。

1972年,彼得·安克出任MEPC公司总经理。他当年被利选派前往加拿大,全权负责公司在加拿大的房地产业务,并取得了辉煌的成就。这次董事会将他召回国内,希望他能在母公司发挥更大的作用。在接管了拥有3.5亿英镑固定资产的MEPC公司后,安克兴奋地说:"我想我正坐在沉睡的金矿上。"

安克上任后,立即展开了一系列规模宏大的房地产开发工程,其中包括在伦敦、伯明翰、吉尔福德等大城市兴建商业中心;在火奴鲁鲁、慕尼黑和法兰克福等海外都市大兴土木;另外,还与里德国际公司合作在伦敦开发面积为30万平方英尺的办公中心;同桑德斯父子公司联手开发住宅工程。到1973年,MEPC公司的整个开发工程投入资金4.17亿英镑,这些资金绝大部分来自贷款。英国房地产界称安克是一个"扩张主义分子"。

1973年12月,过热的英国房地产市场终于崩溃了。石油危机导致油价猛涨、经济急剧萎缩,全球房地产市场都进入了不景气状态。MEPC公司不得不取消了在英国的5个房地产开发工程,在海外的悉尼外汇中心工程和布鲁塞尔曼哈顿中心工程也陷入了严重的困境之中。

为确保公司拥有充足的周转金来度过眼前的危机,MEPC公司继续向银行大量贷款。1974年,公司总债务已达3.31亿英镑,是股票资金的116%。随着房地产价格的下滑和银行利率的上调,一年后,债务已是股本的154%。公司的股票价格从1974年的231便士急降为1975年的53便士,安克发现自己坐在了火山口上。

（3）重整旗鼓。1977年，MEPC公司董事会终止了“扩张主义者”安克的总经理职务，换上了由克里斯·本森为首的新领导班子。新班子上台后，第一件事就是清减公司的债务，使公司迅速脱离被收购兼并的危险。出售子公司MEPC加拿大公司的收入，使MEPC公司的债务一下减少了8200万英镑，再通过出售一批英国国内住宅房产和进一步压缩开发规模，MEPC公司的财政状况稳定下来。

从70年代末到80年代初，MEPC公司采取了小心翼翼的发展策略，谨慎地调整产业结构，逐步改善公司的状况。1978年起，MEPC公司慢慢恢复了新房产开发活动，较著名的工程有：吉尔福德的修道院中心、伦敦牛津街上的威斯特万大厦、科文特加登的长地办公区。到1981年，MEPC公司的开发投资已超过1亿英镑，此时公司的资产55％集中在办公房产上，20％为商业房产，15％属于工业房产，而住宅资产仅占1％，余下的9％则做为公司新房地产开发的投资基金。

凭借高利润的产业结构和稳扎稳打的开发策略，MEPC公司重新拥有充足的周转资金，再次获得了寻机出击的宝贵的主动权。80年代初蔓延世界的经济衰退风潮，使不少急躁冒进的房地产公司再度陷入进退两难的逆境，不得不背负沉重的债务包袱。而开发性投资只占公司资产总值9％的MEPC公司，轻而易举地化解了经济衰退带来的压力，继续从办公房产和商业房产上获得可观的利润，弥补了在小规模新房地产开发中的轻微损失。

与此同时，MEPC公司抓住机会，向那些因投入开发性投资过大、在衰退中损失惨重的房地产公司发动收购攻势，以较低的价格买入多家公司和多处新房产。到1987年房地产市场重新转热时，MEPC公司的固定资产值水涨船高地越过25亿美元大关。

1988年，面对明显呈复苏之势的房地产市场，MEPC公司不甘人后地推出了公司历史上最大规模的新房地产开发计划，投资总额竟高达12亿英镑，几乎与公司固定资产持平。尽管MEPC公司此时手中拥有相当数量的周转资金，但公司还是以长期贷款的方式来筹募这12亿英镑的开发资金。“在有钱的时候多借钱”，这是MEPC公司从1974年房地产市场崩溃中得到的教训。那时，MEPC公司自恃周转资金雄厚，投资规模过大。结果危机来临时，为了维持公司运作，不得不大笔举债。而这种短期贷款利率，已经高得令人咋舌。如今，MEPC公司在财政状况极佳、利率下调时大量借贷长期贷款，非常受银行的欢迎，以很优惠的条件就得到了贷款。在动荡多变的房地产市场上，MEPC公司由于拥有充足的周转资金和利率固定的长期贷款，完全有能力应付任何突如其来的市场变化，彻底摆脱了利率上调的威胁，不必再忍痛借贷利率惊人的短期贷款，确保公司财政状况的长期稳定。

三、发散思维：开辟广阔天地

1．集中注意力进行散射性思维

在创富过程中，有些人鼠目寸光，看问题不全面，只见树木，不见森林，他们往往只依据狭隘的经验去从事经济活动。他们视野不开阔，往往顾此失彼，捉襟见肘。

拿破仑·希尔认为：拥有散射性思维，才是你创富的保证。

埃玛·盖茨博士能够把这个世界变成更理想的生活所在，全靠散射性思维。盖茨博士是美国的大教育家、哲学家、心理学家、科学家和发明家，他一生中在各种艺术和科学上做了许多发明，有许多发现。

盖茨博士的个人生活证实，他锻炼脑力和体力的方法可以培养健康的身体并促进心智的灵活。他思考问题非常全面。

拿破仑·希尔曾带着介绍信前往盖茨博士的实验室去见他。当希尔到达时，盖茨博士的秘书告诉他说：“很抱歉，……这时候我不能打扰盖茨博士。”

“要过多久才能见到他呢？”希尔问。

“我不知道，恐怕要3小时。”她回答。

“请你告诉我为什么不能打扰他好吗？”

她迟疑了一下然后说：“他正在静坐冥想。”

希尔忍不住笑了：“那是什么意思啊——静坐冥想？”

她笑了一下说：“最好还是请盖茨博士自己来解释吧。我真的不知道要多久，如果你愿意等，我们很欢迎；如果你想以后再来，我可以留意，看看能不能帮你约一个时间。”

希尔决定去等，这个决定真值得。下面是希尔所说的经过情形：

当盖茨博士终于走进房间里时，他的秘书给我们介绍，我开玩笑地把他秘书所说的话告诉他，在他看过介绍信以后高兴地说：“你想不想看看我静坐冥想的地方，并且了解是怎么做的？”

于是他领我到了一个隔音的房间去，这个房间里唯一的家具是一张简朴的桌子和一把椅子，桌子

上放着几本白纸簿，几支铅笔以及一个可以开关电灯的按钮。

在我们谈话中，盖茨博士说他遇到困难而百思不解时，就走到这个房间来，关上房门坐下，熄灭灯光，让全副心思进入深沉的集中状态。他就这样运用“集中注意力”的方法，要求自己的潜意识给他一个解答，不论什么都可以。有时候，灵感似乎迟迟不来；有时候似乎一下子就涌进他的脑海；更有些时候，至少得花上两小时那么长的时间才出现。等到念头开始澄明清晰起来，他立即开灯把它记下。”

埃玛·盖茨博士曾经把别的发明家努力过却没有成功的发明重新研究，使它尽善尽美，因而获得了200多种专利权，他就是能够加上那些欠缺的部分——另外的一点东西。

盖茨博士特别安排时间来集中心神思索，寻找另外一点。“另外一点”他很清楚自己要什么，并立即采取行动。他的散射性思维使他获得了成功。

2. 眼界开阔达“三最”

商海中，创富者的眼界必须开阔，不能只看见某一点，而不及其余，或者只看到局部而不及全部。

三星财团是韩国十大财团之一，该企业创建之勋李秉哲，经过近50年奋斗，使企业闻名遐迩，称雄世界，他发展企业的原则和经营策略，更为人们所信服。他的生平业绩和经营思想，1986年被日本著名的“讲谈出版社”编辑成书，在日本极为畅销。他卓越功绩不仅被韩国所公认，也被世界所认可，1979年美国巴比森大学授予他最高经营奖，1982年4月3日美国波士顿学院授予他名誉博士称号。他逝世后，韩国当局还追授他一枚一级国民勋章。李秉哲眼界开阔，思维的广度超过一般的创富者，经营原则和策略是极丰富的，我们这里选取他“最便宜、最优、最先”的“三最”经营术介绍给读者，我想也一定会对从事企业经营和管理者有益的。

有些创富者眼界狭窄，认为只要追求其中一“最”就可以了。而李秉哲不是这样。

李秉哲的前半生经历了日本帝国主义统治时期，这期间他虽然也创办了企业，但只是为了谋生吃饭，并无大的宏图。1945年韩国光复后，他在苦难生涯中受到教育和启发，确立“事业报国”的创办企业的方向，但动荡的国内局势，朝鲜战争的爆发又使他的事业惨遭失败，李秉哲并没在失败中倒下，他从痛苦失败中总结创建事业的四大原则：第一必须敏锐地调查时代的动向。第二必须抑制贪心，不能超越自己的能力去经营企业。第三必须绝对避免投机心理。第四办企业要有上、中、下策多种准备，当上策受挫或失败时，就要果断地放弃上策，依次采取中策和下策，做到有备无患，李秉哲在后来事业中，始终遵循这一准则，使三星集团逐步发展壮大，为韩国经济的繁荣昌盛做出了巨大贡献。

李秉哲在总结历史经验教训后，本着不断进取精神，无终点创业。他认为：“时代在发展，人类在进步，满足于一得之功，安于现状，就是衰退，就是走自我毁灭之路。”李秉哲通过经营实践体察到：特定商品和事业达到顶点时，就应该开辟其他商品和领域，他把这种经营策略叫“企业变身”，他对所属企业管理者经常说：“必须具有事先了解企业寿命的智慧，以便在其寿命结束之前做好转向其他商品或事业。”遵照这一原则，他不断开拓自己经营领域，他首先是从制糖业开始的，以后又伸展到轻工业、重工业、电子工业、尖端技术，甚至文化艺术业等，所有这些都是他“无终点创业”的具体体现。

李秉哲认为，随着时代发展，企业经营者在抓住可变经营手段同时，还应注意抓住经营哲学中的不变规则，这就是技术革新和经营合理化。进入80年代，李秉哲把这一经营思想高度概括为“尖端技术、尖端经营。”他认为在国际竞争中要生存下去，就必须不断地使企业经营合理化，即通过尖端技术，降低成本，生产物美价廉的产品。因此，必须不断开发新技术。

李秉哲早在创建“第一制糖”企业时，就注意抓经营者和普通社员技术培训，培训员工们技术革新意识，使企业不断进步。他认为技术是现代企业发展的钥匙，他时时搜集新信息，不断选择适合自己企业发展的技术加以引进，并确定明确引进原则，为此他组建了“三星综合技术院”，云集一批科技人才，专门负责新技术信息的搜集、引进、消化、开发和利用。并亲自负责组织和管理，他为该院规定4项任务：应在全财团范围开发所有有前途的尖端产品；开发高技术或可在若干会社共同利用的核心技术；开发周期长且波及效果大的材料和产品；属于会社之间重点开发或属大型项目应共同开发的任务。他制定中长期计划，有预见未来的眼光，并舍得下本钱培养技术人才，这项工作的落实为其几项基础产业如半导体、电子计算机、汽车等尖端技术奠定了坚实基础。为此，1982到1986年，三星集团用于技术开发和人才培训投资总额达460亿韩元，占该会社当年销售额4%。三星不仅注意开发本企业应用技术，还瞄准宇航、情报通信、新材料等尖端技术和基础科学研究下

功夫，使三星在韩国处于领先地位，这些尖端技术的广泛应用，对企业经济效益也起到很大推进作用。

李秉哲在经营中注意对产品赋予尖端技术同时，还以最便宜、最优、最先的“三最”绝招，使产品齐驱于世界各先进国家之列。李秉哲认为，谁要占领世界市场，谁的产品必须具备三个条件：第一同样产品要看谁的最便宜；第二价格完全一样产品，要看谁的产品质量最好；第三质量完全一样的产品，要看谁最先制造出来。三星集团从西德引进毛纺织设备建成首家毛纺织厂，生产出的纺织品不仅质量好，价格适中，而又是首家推出的新产品，一投放市场立刻抢购一空，他又组织向国外市场出口，同样大受欢迎，抢占了海外市场，而耗资 4390 万韩元建成的韩国肥料厂，也是深受国内外广大用户的欢迎。这些事例都充分体现他“三最”的经营策略。到 1979 年三星开发生产出真空管、显像管和夜光镜；1981 年组装成喷气发动机；1983 年生产喷气发动机零件、8 厘米录像机、64K 蕊片；1984 年开发 256K 蕊片等高新技术产品，都处于世界领先地位，无不显示三星集团最便宜、最优、最先的经营策略在具体实践中的运用。

企业经营好坏是由综合因素促成的，李秉哲在注意企业经营术同时，还注意抓管理，而抓管理要诀是要分清轻重缓急才是抓管理的核心。小事也要尽善尽美地去抓这是做好管理工作的真谛。建立健全经营责任制，充分发挥企业内部活力。选拔有能力人才到重要岗位上，落实“人才第一”用人原则等，也都有他自己一套独到的理论与实践，所有这些经营原则都是值得广大经营者学习和借鉴的。

李秉哲组织领导的三星企业集团，经过近 50 年的艰苦创业，奋力拼搏，把一个小本经营的贸易商行发展成为一个拥有 24 个大企业的世界性大财团，经营范围包括各个领域，影响遍及日本、美国、西德和东南亚、南美等国家和地区，可见他的一些成功经验是值得经营管理者研究探讨的。

李秉哲眼界开阔，“三最”齐下，创成富豪，值得学习和仿效。

四、深度思维：钻到富油层

1. 走一看四可成功

拿破仑·希尔讲过这样的一个故事：

爱若和布若差不多同时受雇于一家超级市场，开始时大家都一样，从最底层干起。可不久爱若受到总经理青睐，一再被提升，从领班直到部门经理。布若却像被人遗忘了一般，还在最底层混。终于有一天布若忍无可忍，向总经理提出辞呈，并痛斥总经理狗眼看人低，辛勤工作的人不提拔，倒提升那些吹牛拍马的人。

总经理耐心地听着，他了解这个小伙子，工作肯吃苦，但似乎缺少了点什么，缺什么呢？三言两语说不清楚，说清楚了他也不服，看来……他忽然有了个主意。

“布若先生，”总经理说：“您马上到集市上去，看看今天有什么卖的。”

布若很快从集市回来说，刚才集市上只有一个农民拉了车土豆卖。

“一车大约有多少袋，多少斤？”总经理问。

布若又跑去，回来说有 10 袋。

“价格多少？”布若再次跑到集上。

总经理望着跑得气喘吁吁的他说：“请休息一会吧，你可以看看爱若是怎么做的。”说完叫来爱若对他说：“爱若先生，你马上到集市上去，看看今天有什么卖的。”

爱若很快从集市回来了，汇报说到现在为止只有一个农民在卖土豆，有 10 袋，价格适中，质量很好，他带回几个让经理看。这个农民过一会还将弄几筐西红柿上市，据他看价格还公道，可以进一些货。这种价格的西红柿总经理可能会要，所以他不仅带回了几个西红柿作样品，而且把那个农民也带来了，他现在正在外面等回话呢？

总经理看一眼红了脸的布若，说：“请他进来。”

爱若由于比布若多想了几步，于是在工作上取得了一定的成功。

请问，你能想到几步呢？

在现实生活中，多想几步，即远见卓识将给我们的生活带来极大的价值。

凯瑟琳·罗甘说：“远见告诉我们可能会得到什么东西。远见召唤我们去行动。心中有了一幅宏图，我们就从一个成就走向另一个成就，把身边的物质条件作为跳板，跳向更高、更好、更令人快慰的境界。这样，我们就拥有了无可衡量的永恒价值。”

深度思维带来巨大的利益，会打开不可思议的机会之门。深度思维增强一个人的潜力。人越有远见，就越有潜能。如下：

（1）深度思维使工作轻松愉快。成就令人生更有乐趣。当你努力干，把工作做好时，没有任何东西比这种感觉更愉快。它给予你成就感，它是乐趣。当那些小小的成绩为更大的目标服务时——譬如使一个深度思维成为现实，就更令人激动了。每一项任务都

成了一幅更大的图画的重要组成部分。

(2)深度思维能增添价值。同样,当我们的工作是实现远见的一部分时,每一项任务都具有价值。哪怕是最单调的任务也会给你满足感,因为你看到更大的目标正在实现。

这个道理,就如同那个在工地上跟三个砌砖工人谈话的人的故事一样。那人问第一个工人:“你在干什么?”工人回答:“我为拿工资而工作。”他用同样的问题问第二个工人,回答是:“我在砌砖。”但当他问到第三个工人时,他热情洋溢地回答:“我在建一座教堂!”那三个人在做同一种工作,但只有第三个工作受到远见的指引。他看到了那幅宏图,宏图给他的工作增添了价值。

(3)深度思维其实就是预言你的将来。缺乏深度思维的人可能会被等待着他们的未来弄得目瞪口呆。变化之风会把他们刮得满天飞。他们不知道会落在哪个角落,等待他们的又是什么东西。人生是个机会,这些人希望他们的机会不错。

如果你有深度思维的能力,又勤奋努力,你将来就更有可能实现你的目标。诚然,未来是无法保证的,任何人都一样。但你能大大增加成功的机会。

2. 深度思维使他脱贫成富豪

创富者有许多就是把自己的思维向深度引进一步,于是就获得了巨大的成功。黄仲涵从开始时的单一经营制糖业,到进一步思考后,又经营种植甘蔗业,形成全方位一体化的经营,就是很好的证明。

黄仲涵是印尼建源股份有限公司的董事长,他是本世纪初影响最大的华商,黄仲涵,原籍福建省同安县,1866 年 11 月生于印尼中爪哇省府三宝垄市。其父黄志信曾参加太平军,太平军失败后逃亡印尼。开始时当店员,1863 年 3 月自己开办“建源栈”商行。黄仲涵十几岁就开始协助父亲经营商行。20 世纪初,他从父亲手上接过“建源栈”,开始了独立创业的生涯。

黄仲涵继承父业后,不满足于“建源栈”的商贸业务,决心开拓有较大发展前途的经营领域。可以说,从事业的开始,便显示出他非凡的眼光和独到的策略。特别是他创富思维的深度上超过了别人。他想制糖业的发展要依赖甘蔗的种植。自己为何不能来他个“一条龙”式的生产呢?于是黄仲涵经过周密的研究和思考,认为爪哇岛土地肥沃、风调雨顺,是种植甘蔗的天然理想地区,而且印尼华侨经营蔗糖业历史悠久,经验丰富,当时已誉满南洋。他决定投资经营甘蔗业。他吸收历代华侨的制糖经验,从两个方面齐头并进地推进自己的计划:一是大面积种植品质优良的甘蔗;二是兴办机械化和电气化的糖厂,形成一条龙蔗糖生产线。这样一来,从原料生产到加工成品,再到他的“建源栈”销售,形成了“一体化发展”的经营方式,这就使他从事的经营从一开始就具备强大的竞争实力。

为了保证他的“一体化发展”经营方式始终处于较高水平,他十分重视技术进步。于是他想方设法购进国外最新设备;千方百计聘请德国的技术专家,请专家向工人们亲自讲授新机器的操作方法和新的甘蔗收割法;他精心选派那些有培养前途的华侨青年到西欧去,学习操作和修理新式机器的技术知识。这些得力措施,使他们的甘蔗园和糖厂率先实现了全面电气化作业。

第一次世界大战期间,欧洲各国均陷入混乱之中,许多工厂被迫停产,百货昂贵,糖价暴涨,黄仲涵的建源股份有限公司不失时机坐收渔利,全力经营制糖业,到战争结束时,黄仲涵已拥有 9 家糖厂,私人资产达 4 亿荷盾以上,真正成为富甲东南亚的世界糖王。

黄仲涵虽未上过正规学校,但他对业务有一种刻苦钻研的精神,办事总想精益求精。他有一句口头语:“决不要满足于做一名普普通通的人,你要瞄准那最高的目标。”由此可见,他的用人之道:任人唯才,求贤若渴。他要重用那些能除旧立新、有组织管理才能的人。

早在黄仲涵父亲黄志信在世时,就主张任人唯才,反对任人唯亲。这一用人之道传到黄仲涵手上,又得到了进一步的发展。这可以从他破例提拔重用陈泽炳一事中见出一斑。陈泽炳是“建源股份有限公司”年轻的簿记员,并没受过高等教育,仅仅接受过一般的商业教育。可是黄仲涵通过他对日常事务的处理,发现陈泽炳具有一种特殊的素质,深信他具有担当大任之天赋,于是破格任命他为公司的总经理。陈泽炳上任后,果然不负所望,稳重而果断地推进了“建源栈”的一体化发展战略,被同行们公认是印尼最杰出的总经理之一。

为使他“一体化发展”的经营战略更完善,黄仲涵还大力推崇“全方位‘一体化发展’”的战略。1906 年,他创办了黄仲涵银行,从而保证了经营发展资金来源渠道畅通。为保证运输渠道畅通,他又与朋友一道共同经营“三宝垄轮船公司”。1912 年他收购了该公司的全部股份,改名为“协荣茂轮船公司”,并新购进 4 艘轮船,航行于印尼各地,保证了本企业的原料

与产品及时运送。至1924年病逝前,黄仲涵的印尼建源公司下设有经济部、商业部、工业部、银行部、轮船部、仓库部、保险部、宣传部等部门。经济部专门收集、分析工商业情报,为其经营决策提供信息参考;商业部辖建源股份有限公司,下设分支行、办事处25个;工业部辖黄仲涵砂糖股份有限公司、东莞糖厂、黄仲涵木薯淀粉厂、中国酒精厂;银行部辖黄仲涵银行;轮船部辖协荣茂轮船公司;仓库部拥有中爪哇仓库股份有限公司;保险部辖黄仲涵总公司保险部;宣传部辖发行印尼文的太阳日报社。凡了解黄仲涵建源股份有限公司的经营者,无不赞叹他"全方位一体化经营"的策略颇有"卡特尔"的气派。这就难怪黄仲涵的"糖业帝国"不但顶住了实力强大的荷兰、日本等同行的竞争压力,而获迅速发展壮大。他的9家糖厂最高年产量达10多万吨,占印尼国内消费市场的一半左右,在国际市场上也占有一定份额。其甘蔗种植、航运、金融业等皆具相当规模。

黄仲涵当初如果创富思维仅停留在扩大制糖业上,那么他就不会取得今天这样大的成就。正因为他把创富思维向深度推进了一步,他于是自铸为富豪。

3. 影响深度思维的三大障碍

深度思维是这样的重要,以致于我们在创富过程中须臾也不能离开它。

但是,拿破仑·希尔认为,有如下3点不利因素影响我们思维的深度。

(1)过去经历可以影响我们思维的深度。过去的经历比任何其他因素都更可能限制我们的远见。我们常常以过去的成败来看将来的机会。如果你的过去特别艰难、困苦、不成功,你大概得加倍努力,才可以看到将来的前途。

从大自然中可以找到一个极好的例子,说明过去是怎样影响一个人的。这个例子就在跳蚤马戏团里。你从前在狂欢节或马戏团里可能看过,这些极小的昆虫能跳得很高,但不会超出一个预定的限度。每只跳蚤似乎都默认一个看不见的最高限度。你知道这些跳蚤为什么会限制自己跳的高度吗?

开始受训练时,跳蚤被放在一个有一定高度的玻璃罩下。开头,这些跳蚤试图跳出去,但撞在玻璃罩上。这样跳了几下之后,它们就不再尝试跳出去了。即使拿走玻璃罩,它们也不会跳出去,因为过去的经验使跳蚤懂得,它们是跳不出去的。这些跳蚤成了自我限制的牺牲品。

人也能变成这样。如果你认定自己不能成功,你就局限了自己的远见。要开动脑筋。要敢于有伟大的理想,试一试你的最大能力。不要关闭你自己的潜能。

(2)当前的压力会阻碍我们的思维深度。有个故事说的是父子俩赶着驴子去到了集市买食品。起初父亲骑驴,儿子走路。路人看见他们经过,就说:"真狠心哪,一个强壮的汉子坐在驴背上,那可怜的小家伙却要步行。"

于是父亲下来,儿子上去。可是人们又说:"真不孝顺呀!父亲走路,儿子骑驴。"

于是父子两人一齐骑上去。这时路人说:"真残忍呀!两个人骑在那可怜的驴背上。"

于是两人都下来走路。路人又说:"真愚蠢呀!这两个人步行,那只壮实的驴子却没有东西驮。"

他们最后到达集市时整整迟到了一天。人们惊讶地发现,那人同他儿子一起抬着那只驴来到了集市!

像这个赶驴子的人一样,我们也会因为过分担心所受到的压力而看不清方向,忘记了自己的目标。

拿破仑·希尔认为,小事和空洞的批评能占据我们的头脑,使我们无法有远见。不要让这种情况发生在你身上。

(3)缺乏洞察力会制约我们的思维深度。洞察力对于深度思维是至关重要的。说到底,深度思维就是在人生的巨大画卷中看到、想到当前的情景与未来的前景。

缺乏洞察力是十分不利的。你听说过吗?在19世纪美国专利局里有人建议关闭专利局,因为他觉得不会再有人能发明什么有价值的东西了。想一想自1900年以来的科技进步,我们会明白,有人竟提出那样一个建议,真是令人难以置信。

如果你的洞察力不行,请试试从另一个角度看问题。研究历史,研究其他民族的文化,然后在分析当前的事物时留意将来。正如弗兰克·盖恩所说:"只有看到别人看不见的事物的人,才能做到别人做不到的事情。"

只有克服以上3点影响深度思维的不利因素,我们才可能在创富活动中无往而不胜。

4."猎枪"与"兔子"

浪漫而富有艺术情趣的法国人,在时装、美食、艺术等方面为世界做出了杰出的贡献,装点着色彩斑斓的人类文明。

说到装点美化生活,人们自然会联想到法国人所擅长的化妆品工业。而在法国乃至世界化妆品工业界,规模最大、最负盛名的当属奥瑞尔公司了。

从创业伊始，奥瑞尔公司就把技术开发工作摆在最重要的位置上。公司招募的第一批雇员是技术人员，至今该公司仍是世界上拥有科研人员最多的化妆品企业。精湛超群的技术再加上良好的企业形象、多种盈利产业，奥瑞尔公司的前景一片光明。

(1)技术为猎枪，时尚是兔子。奥瑞尔公司的故事开始于本世纪初的法国首都巴黎，当初这个世界时尚之都的女士们正盛行染发。由于技术水平的限制，理发馆只能为她们提供红、黑两色的染发剂。《费加罗报》描写道："在巴黎街头放眼望去，女士们的头发只有两色：煤炭的黑色或煤炭燃烧时的红色。"

欧仁·舒勒，一位年轻的药剂师，被庞大的染色剂市场所吸引。1907年，他在自家厨房里调制成功红黑色染发剂，拿到发廊试销大受欢迎。从此，舒勒夜晚在家中调制染发剂，白天到发廊去推销。两年后，奥瑞尔公司诞生了。

舒勒深知妇女追赶的时髦变化无常，染发剂只局限于红、黑两色的持续期不会太久。所以，奥瑞尔公司成立时舒勒招募的第一批雇员，不是从事生产调配的工人，而是3位化学工程师。他们和舒勒一起，开始动手研制多色染发剂，静待时尚的变化。

终于，第一次世界大战的结束，揭开了花里呼哨、活泼刺激的爵士时代，妇女发型开始转向短发、多色的时髦。由于短发盛行，所以女士们都经常光顾理发馆去剪短秀发，这使得理发业有了一个千载难逢的发展机遇。小小的巴黎，竟云集着4万家发廊。

剪发次数多，染发次数自然也会增多。奥瑞尔公司色彩丰富的染发剂在市场上供不应求，公司的规模从当初14人猛增至1928年的280人。这一年，奥瑞尔公司还完成了其历史上第一次多业化扩张，买入了生产肥皂的蒙萨冯公司。

在30、40年代，电影的强大影响力使顾客产生了一股追星热。当时法国几位最著名的女影星都是金发碧眼型美女，所以奥瑞尔公司生产的亚麻色染发剂销路大畅，销量超过其它颜色染发剂数倍。舒勒从中大获启发：时尚不应坐待，而应引导。1933年，舒勒请来当时巴黎最有名气的几位画家为公司设计广告招贴画。然后把这些画贴满大街小巷，让妇女感到画上的就是最时髦的。1934年，舒勒又别出心裁地创刊了一本妇女杂志《美女之友》，专门请名人、明星大谈奥瑞尔公司产品的优越性。1936年，奥瑞尔公司上市了一种洗发香波。为了迅速打开销路，舒勒选择了当时法国人最喜欢合家光临的马戏场为推销点，举办"儿童洗发泡沫比赛"。台上比赛的孩子们用香波拼命在头上揉，引得台下观众哈哈大笑。以前大多数孩子都不愿洗头，但自从他们看了泡沫比赛后，都吵着要父母也买香波。父母们自然乐得掏钱，免除以后孩子洗发之烦。1938年，奥瑞尔公司成为法国第一家在收音机中做染发洗发剂广告的公司。

到30年代末，奥瑞尔公司的产品已经远销20个国家，成为一家国际性企业。即使是第二次世界大战也未能阻止奥瑞尔公司的发展势头。在德国人占领下的巴黎，由于严格的战时管制，经常造成停电，使得电烫发生意冷清。奥瑞尔公司及时推出了冷烫精，顿时走红。

战争结束后，化学工程师们似乎更喜欢投身到前途无量的原子能工业和石油化学工业之中，而对雕虫小技的化妆品工业不屑一顾。为吸引人才，舒勒制定了非常优厚的待遇，保证公司中化学工程师的收入超过其他工业界化学工程师的收入。

碧梧栽下，凤凰自来。1950年，奥瑞尔公司已拥有由100名化学工程师组成的庞大研制队伍，先后向市场投放了光洁型染发剂、洗染合一的香波、焗油膏。另外公司还开始涉足皮肤护理产品领域。舒勒曾对科研雇员们开玩笑说："猎手们，请用你们技术的枪瞄准时尚这只兔子。"

1957年，欧仁·舒勒逝世。他的后继者继续按着他制定的注重新产品研制、注重时尚变化的方针经营着名声显赫的奥瑞尔公司。

60年代，世界文化和商业都发生了革命性变革，音乐与时装等都朝着面向年轻人的方向发展。年轻化成为新的时尚。众多妇女用品商店、超级市场、连锁店等，忙不迭地追逐潜力巨大的"青春市场"。

奥瑞尔公司当然不会落在新的潮流的后面，公司从传统的洗发、染发、护发的圈子中跳出来，投入了令人咋舌的巨资，开始向新的化妆品行业进军。1960年，奥瑞尔公司新建了一座科研生产中心，使科技人员数目跃升至300人之多。不久，一所整容研究所和一所细菌研究所也相继成立，标志着奥瑞尔公司运用高技术手段来着力开发皮肤护理新产品。

除了自行研制开发外，奥瑞尔公司在60年代还通过一系列收购兼并来加速向新产业的发展速度。一大批驰名国内外的化妆品公司被罗致门下。公司的业务迅速扩大到香水、美容产品、时装等领域。

更大的发展来自70年代。仅以科研队伍为例，1970年公司拥有500名科研人员，而仅隔4年，这个数目上升到750人。奥瑞尔公司在抗皮肤老化和解决皮肤失调问题等方面，取得了令人信服的成就。

科研人员的不懈努力和持续不断的大规模收购兼并，使奥瑞尔公司在70年代末已成为一家大型多业化企业，公司在化妆品、药品、兽医产品、营养品、时装、印刷出版业等诸多项目上，都具有了举足轻重的领导地位。

(2)漂亮与多面的脸。创业难，守成更难。80年代以来，国际化妆品市场竞争已达到空前白热化的程度。化学技术、生物技术、医学技术等不断被引进化妆品制造业，新产品以令人眼花缭乱的速度涌现出来。这种局面是顾客所欢迎的。他们选择的范围广了，商品价格低了，而商品的质量却不断提高。

然而，这种群雄四起的局面对奥瑞尔公司来说，却是严峻的挑战。顾客的眼光一天比一天挑剔，他们更注重商品的实质，而不像以前只追求商品的名气。每一家后起的化妆品公司手中都拥有一两项在某些方面具有独到造诣的拳头产品，尽管他们总体实力和技术上不及奥瑞尔公司，但这种群狼斗恶虎的市场格局，很快使奥瑞尔公司产品的市场占有率下跌。

为保持多年来持续不断的高增长速度，奥瑞尔公司在80年代采取了以下两大措施：

第一，精心维护和塑造企业形象，化妆品工业是一种独特的行业，它是因顾客有爱美之心而存在的。故此，制造生产化妆品的公司必须也要在顾客心目中留下美好的印象。试想一下，如果一位女士坐在梳妆台前，刚看到桌上的化妆品，就马上联想到昨天晚上电视中播放的这种化妆品生产厂的经济丑闻或前天报纸上披露的该厂质量问题，那么她的情绪一下就会被破坏掉，这种化妆品在她心目中瞬时就变丑陋了。她今后也许再不买这种化妆品了。

上述假设是奥瑞尔公司总裁弗朗索瓦·达尔经常在公司中提到的，他还说："在化妆品行业中的一次信誉危机，就可以把以前的美全部毁掉。"因此，他简直是在小心翼翼地保护着奥瑞尔公司数十年来树立的形象，并不断使公司的光环更加明亮。当顾客对化学合成产品心有余悸之时，达尔立即组织技术力量开发全天然化妆品系列；当人们对环境保护日益关注之际，奥瑞尔公司又宣布把可能会破坏臭氧层的含氯氟烃化合物彻底从工厂中清除出去；当公众发起保护动物的运动后，奥瑞尔公司又是法国化妆品工业界第一个带头响应者。公司向社会许诺，将动物实验在新产品实验中的比例从50%下调到5%，并争取在90年代不再用动物来实验新产品的安全性。

这些轰轰烈烈的举动，不仅令顾客大为信服，就连国内外同行和经济专家们也颇为赞赏。达尔被美国芳香产品基金会评选为年度新闻人物，后又被法国《经济新闻》杂志评选为年度最佳经营者。

第二个迎接挑战的措施，是奋力开拓新市场。化妆品是一种要求如此之高、如此之苛刻的商品，它不能对人娇嫩而重要的皮肤产生一点点不利影响。要想在化妆品领域站稳脚，首要条件之一就是不断有安全高效的新产品进入市场。为了保证要求达到极致的化妆品能够源源出台，奥瑞尔公司用一支人数逾千的庞大科研队伍作为坚强的后盾。

但是，就如同攀登珠穆朗玛峰一样，爬得越高，每迈出一步就越困难。在竞争如此激烈、技术水准如此高超的现代化妆品工业界，要想靠推出一种技压群芳、高不可越的新产品来确立市场优势，不异于天方夜谭。所以，奥瑞尔公司把维持高增长速度的希望寄托在新地域市场的开拓上。公司把市场范围从传统重点欧洲，扩展到美国、日本等海外高收入国家，也向中国、东南亚、非洲等发展中国家和地区逐步渗透。公司的顾客范围从白种人扩大到黄种人、黑种人等有色人种。

奥瑞尔公司开拓新市场来维持高增长速度的另一条途径是产业结构多样化。公司在1984年收购了法国收费电视公司多信道公司10%的股份。1988年，公司又买进了经营国际音像制品业务的帕拉维申国际公司75%的股权。1989年，奥瑞尔公司又与从事电视娱乐业的美国卡罗尔科图像公司建立了合作关系。这些新行业再加上公司以前的时装、医药、出版等非化妆品产业，它们的产值已占奥瑞尔公司总产值的25%。

美国记者海伦·费恩利在1988年的一期《商业周刊》上撰写了一篇名为《奥瑞尔——不仅是一张漂亮的脸》的文章，她写道："奥瑞尔公司拥有完善无瑕的企业形象，恰如漂亮的脸；它同时又拥有多种利润可观的产业，恰如多面的脸。这是一个顾客无法抗拒、对手无法战胜的精灵。"奥瑞尔公司整个80年代所采取的维护企业形象、发展多种市场的两大决策，的确取得了骄人的成就。1990年，公司的产值已逼近50亿美元，是位居世界化妆品行业第二位的公司的1.5倍。

五、想象力：财源滚滚的魔方

1. 预见性想象力：商界先知

想象力在创富过程中的威力，已被无数实践所证明。而在诸多的想象力中，预见性想象在创富学中

显得尤为重要。

拿破仑·希尔认为：在进行想象训练时，应首先训练自己的超前想象力。即通过科学的想象，对未来事件进行正确预见的能力。超前想象的训练法为：

（1）在对目前市场状况进行综合分析的基础上，预见到市场将要出现的某种变化。要知道，一切事物的静止总是相对的。而变化是绝对的。

（2）在预见到市场将要出现的变化时，更真切地在大脑中浮现某种场景，并同时看见自己正在干什么。

（3）在迈向成功过程的每一个阶段，都应依据自己所掌握的信息，结合市场状况，构思到自己将要面临的处境，在你的大脑中浮现出好的境况。

预见性想象对事业、生活成败的影响是不言而喻的。一个错误的决策往往与其预见能力不足有关，而一个正确的预见则可以帮助你对成功捷足先登。曾一度令整个欧洲疯狂的联邦德国"电脑大王"海因茨·尼克斯多夫，就是以其超前想象力先声夺人而取胜的。

海因茨原在一家电脑公司里当实习员，搞一些业余研究，却一直不被采纳，于是外出兜售。得到了莱因——威斯特发伦发电厂的赏识，预支了他3万马克，让他在该厂的地下室研究两台供结帐用的电脑。不久，他获得了成功，创造出了一种简便、成本低廉的820型小型电脑。由于当时的电脑都是庞然大物，只有大企业才用得起。因此，这种小型电脑一问世，立即引起了轰动。他为什么要搞这种微型电脑呢？他自己的回答是："看到了电脑的普及化倾向，也因此看到了市场上的空隙，意识到微型电脑进入家庭的巨大潜力。"在其预见性富于想象力的大脑中，他甚至"看到"每个工作台上都有一台电脑。可以说，正是这种预见性和想象力使他获得了成功，并成为巨富。

想象力的预见作用在创富之路上的发挥，还有一套尚不被人们重视的运作法，即要求经营者：

（1）重视所能获得的一切信息，并进行正确的综合分析和判断，预见其商业价值。

（2）及时证实这条信息的可靠性，估量其对成功目标的影响程度。

（3）当你确实注意到了这一征兆，就应立即着手拟定应对方案，并开始实施。

也就是说，应善于通过大量信息，及时、科学、准确地把握机遇到来的各种征兆，并加以利用，以获得经营的成功。菲力普·亚默尔对预见性想象力的善用，曾帮了他经营的美国亚默尔肉食品加工公司的大忙。

一天，菲力普为在当天报纸上偶然看到的一条新闻而兴奋不已：墨西哥发现了类似瘟疫的病例。他马上联想到：如果墨西哥真的发生了瘟疫，则一定会传染到与之相邻的加利福尼亚州和德克萨斯州，而从这两州又会传染到整个美国。事实是，这两州是美国肉食品供应的主要基地。如果真如此，肉食品一定会大幅度涨价。于是他当即派医生去墨西哥考察证实，并立即集中全部资金购买了邻近墨西哥的两个州的牛肉和生猪，并及时运到东部。果然，瘟疫不久就传到了美国西部的几个州。美国政府下令禁止这几个州的食品和牲畜外运，一时美国市场肉类奇缺，价格暴涨。菲力普在短短几个月内，因此净赚了900万美元。

在成功事例中，菲力普先生运用的信息，是偶然读到的"一条新闻"。并运用了自身所具有的地理知识：美国与墨西哥相邻的是："加州和德州"，此两州为全美主要的肉食品供应基地。另外，依据常规，当瘟疫流行时，政府定会下令禁止食品外运，禁止外运的结果必然是，市场肉类奇缺，价格高涨。但是否禁止外运，决定于是否真的发生了瘟疫。因此，墨西哥是否发生瘟疫是肉类奇缺、价格高涨的前提。精明的菲力普立即派医生去墨西哥，以证实那条新闻的可靠性。他确实这样去做了，才有900万美元的利润。

可见预见性想象力，确实具有一夜之间使人暴富的魔力。

2. 逻辑性想象力：洞察机遇

拿破仑·希尔非常重视逻辑性想象力在创富活动中的重要性。

所谓逻辑性想象力，即借助逻辑上的变换，从已知推出未知，从现在推出将来。著名的诗句"冬天已经到了，春天还会远吗？"就是典型的逻辑想象。

逻辑想象的运用，在经营中不乏许多极富启示性的实例。汉斯是个德国农民，他因爱动脑筋，常常花费比别人更少的力气，而获得更大的收益，当地人都说他是个聪明人。到了土豆收获季节，德国农民就进入了最繁忙的工作时期。他们不仅要把土豆从地里收回来，而且还要把它运送到附近的城里去卖。为了卖个好价钱，大家都要先把土豆按个头分成大、中、小三类。这样做，劳动量实在太大了，每人都只有起早摸黑地干，希望能快点把土豆运到城里赶早上市。汉斯一家与众不同，他们根本不做分捡土豆的工作，而是直接把土豆装进麻袋里运走。汉斯一家"偷

懒”的结果是，他家的土豆总是最早上市，因此每次他赚的钱自然比别家的多。

原来，汉斯每次向城里送土豆时，没有开车走一般人都经过的平坦公路，而是载着装土豆的麻袋跑一条颠簸不平的山路。二英里路程下来，因车子的不断颠簸，小的土豆就落到麻袋的最底部，而大的自然留在了上面。卖时仍然是大小能够分开。由于节省了时间，汉斯的土豆上市最早，自然价钱就能卖得更理想了。

农民汉斯这种巧妙利用自然条件进行逻辑想象的方法，看起来并不惊天动地，但却能开启我们的大脑。如果你具有这样的逻辑想象能力，就可以在自己的成功过程中做得更好了。

同样是运用逻辑想象力，日本明治糕点公司却更为巧妙。

某日，该公司在东京各大报纸同时刊出了一份“致歉声明”，大意是说，因操作疏忽，最近一批巧克力豆中的碳酸钙含量超出了规定标准，请购买者向销货点退货，公司将统一收回处理，特表歉意云云。声明刊出以后，人们对该公司认真负责的精神大加赞赏。其实，该公司早就预见到碳酸钙多一点对人体并无多大的影响，不会有多少人为此区区小事专门跑路去要求退货，但这种兴师动众的宣传，却可以使明治公司声名鹊起，给顾客留下良好印象。这实在是一种十分微妙的广告策划，确实从此以后，顾客更愿意购买明治的商品了。

在市场营销及广告策划中，巧妙地运用逻辑想象，不仅可以产生非凡的宣传效果，拓展市场，有时还可以缓解营销者与消费者之间的矛盾，提高自己的信誉。

由此，我们不难看到，想象力确实是创造财富的灵魂。

3. 一切财富源于一个意念

还记得希尔博士的创富大秘密吗？

“一切的成就，一切的财富，都始于一个意念。”

物质是由心灵的能量产生来的：“这个地球，包括你身体数十亿细胞，与物质的每一个原子，都是由无形无像的能量所产生的！”

那么意念是从何而来的呢？希尔博士说：“意念是一切财富的起源；它是想象力的产品。”明白了没有？想象力产生意念，而意念产生财富！

（1）可口可乐的神话启示录。大家要明白想象力在“自我创富”中所扮演的角色，只要看一看以下这个在美国无人不知，家传户晓的故事。

大约100年前。有一天，一个年老的乡下医生驾着马车到一小镇，把马拴住，一声不响地从后门溜进一家药房，和药房一位年轻的药剂师静静地作一单生意买卖。

在药品柜台后面，这位老医生和药剂师交谈了足足一个多钟头；后来医生离开了，年轻人跟着医生走向二轮轻便单座的马车，带回来一个老式的铜壶，一片木制橹状的大木板（用来搅动壶子里的东西），把它放在商店的后面。

年轻人检查那只老铜壶后，手伸入贴身的袋里，取了一卷钞票交给老医生。这卷钞票是年轻人全部的积蓄——500块美元。

而老医生就交给年轻人一片写着秘密公式的小纸张。

铜壶里面有一种令人生津解渴的饮品，而它的制造公式就写在老医生交给年轻人的那一张纸上面。这公式是老医生的创意——他那想象力的产品。

年轻人对老医生的创意有着极大的信心，知道可以成为受人欢迎的饮品，于是他倾一生的积蓄，将这创意买下来。

没多久，年轻的药剂师运用他的想象力，将一种秘密成分加进这古老铜壶所载的饮品里。他这一个创意，令铜壶里的饮品甘美无比，亦难以模仿。

因为老医生与年轻药剂师的想象力——因为他们的创意——这个古老铜壶变成亚拉丁神灯一般，有无法估计的金子流出，历100年而不衰。

这个铜壶里面的饮品，经过年轻药剂师调制的秘密处方，就是你一定饮过不知多少瓶的可口可乐。

大家可能不知道美国国徽是什么模样，但大家不可能不知道可口可乐是什么模样。事实上，可口可乐已经成为美国国徽——成为资本主义自由社会的标记。在资本主义文化“入侵”其他国家之前，这些国家的人民都会先认识可口可乐——它已经是“汽水”的代名词，资本主义社会升平享乐的象征。

这个洞灼先机，愿意将一生积蓄去买下一个创意的年轻人名叫爱撒·肯特拉（ASA CANDLER）。他于1851年出生于美国亚特兰大州。

由于他是药剂师，他将一种秘密成分加入老医生约翰·彭布顿的处方，使那铜壶的液体，成为畅销全球，老少咸宜的饮品。这个“老铜壶”，在过去的100年里面，替它的发明人与不知多少百万以上的人带来源源不断的巨大财富：

——它是蔗糖的最大消耗者之一，使从事甘蔗生产、提炼和销售的人有大量的就业机会。

——无论是瓶装或罐装，它都替工厂与工人带来不断的工作。

——它提供了全世界不知多少的店员、打字员、速递员、经理人就职的机会。

——因为替它做广告，米高·积臣与维妮·侯斯顿等名歌星成为举世注目的艺人，而它自己本身，就成为了资本主义国家向其他国家推销自由贸易的最佳"解渴"广告。

台湾的可口可乐总代理陈启安：加上他的地产收益，陈氏被1991年4月号的《卓越》杂志列为台湾第二号富豪，估计财富为700亿新台币。跨国界代理"创意"也可致富啊！

药剂师肯特拉成为巨富之后，俨然做了"自我创富学"的典范。他成为了一位慈善家，而其捐献之中，最为人称颂的就是建立了一所造就许多年轻美国人成材的学府爱玛莱(EMORY)大学。

可口可乐就是"想象力创富"的实例。希尔博士说："无论你是谁，不管你住在什么地方，不论你从事何种职业，你以后要记住，每次你看到可口可乐这四个字，就会记得它是由一个单纯的创意所造出来的。爱撒·肯特拉加进铜壶那秘密成分，就是想象力的结晶！"

(2)亨利·福特的创富。当大家明白了可口可乐这"如意宝瓶"其实就是想象力的产品，大家会更容易明白，代表文明社会的摩托车也是一种创意。

而这种创意，使汽车成为"金库宝车"，替它的创始人亨利·福特与他的子孙带来巨大财富。

福特于1863年7月生于美国密西根州。他的父亲是个农夫，觉得孩子上学根本就是一种浪费；老福特认为他的儿子应该留在农场帮手，而不是去念书。

自幼在农场工作，使福特很早便对机器产生兴趣，而他那用机器去代替人力和牲口的想象与意念便早露端倪。

福特12岁的时候，已经开始构想要制造一部"能够在公路上行走的机器"。这个意念，深深地扎在他的脑海里，日日夜夜，萦绕着他。

旁边的人，都"劝导"福特，放弃他那"奇怪的念头"，认为他的构想是不切实际的。老福特希望儿子做农场助手，但少年福特却希望成为一位机械师。终于，还是少年福特的意志力强，他用一年多的时间就完成人家需要3年的机械师训练。从此，老福特的农场便少了一位助手，但美利坚共和国却多了一位伟大的工业家。

还记得福特认为这世界是没有"不可能"这回事吗？他用蒸气去推动构想的机器，用了两年多，但行不通。后来，他在杂志上看到可以用汽油氧化之后形成燃料以代替照明煤气，触发了他的"创造性想象力"，全心全意，投入汽油机的研究工作。

福特每一天都在想成功地制造一部"汽车"。他的创意，被大发明家爱迪生所赏识，邀请他当底特律(DETROIT)爱迪生公司的工程师，实现他的梦想。

终于，在1892年，福特29岁之时，他成功地制造了第一部汽车引擎。而在1896年，也就是福特33岁的时候，世界第一部摩托车便面世了。

由1908年开始，福特致力于推广汽车，用最低廉的价格，去吸引越来越多的消费者。今日的美国，每个家庭都有一部以上的汽车；而底特律不只一跃而成美国大工业城，更变为福特的财富之都。

希尔博士说："想象力是灵魂的工场；人类所有的成就都是在这里铸造的。"从12岁的构想，到33岁的实现，福特花了21年在这"灵魂的工场"铸造他的汽车；以后的日子，福特的想象力便成为一个"印刷钞票的工场"，替他与数以万计的人铸造了天文数字的财富。

(3)运动鞋大王凭创意致富。"运动健身"是一个世界性热潮，而乘着这个热潮发达，并为香港人熟悉的，就有ADDIDAS与PUMA两大公司。

80年代中期，本来首屈一指的ADDIDAS的领导地位被NIKE运动鞋超越了，而从此之后，耐克的创办人黎特(PHIL KNIGHT)就成为"运动鞋大王"。

这位本来是输入日本运动鞋的小小进口商的创富秘诀只有二字：创意。

这产品创意来说，黎特的耐克公司，在1980年开始，集中资源，开发高性能运动鞋市场。它推出一种价格昂贵的跑步鞋，针对那些家境至少是中康，但是已步入3万至6万美元的家庭为主的，认真对待跑步这件事，把它视作家常便饭却又不可一日无之的中产阶级顾客。这些家庭在美国人数最多，是美国消费市场中顾客的主力军。NIKE牌跑步鞋的独特设计，在热衷慢跑的人们中甚受好评，都认为是品质优良，"足下舒适"的高级产品。耐克公司趁势迅速向棒球鞋、网球鞋及其他运动鞋发展。

耐克公司也有推销的创意。它征求运动员的意见，设计更受他们欢迎的球鞋，以及它和运动员签订推销合约。采用这些方法，需有大量的现金支出、免费赠送的球鞋，以及公开宣传攻势和推销相配合。在美国，直接支付现款给职业运动员是不被许可的。但

是耐克公司别有妙计，它赠送球鞋给一流的大学球队，从而使产品销量大为增加。同时，耐克公司也捐款给跑步讲习班，举办职业球赛的体育团体和女子网球团体。1981年，耐克公司支付的广告费共达1800万美元之巨，而推广预算中的75%用于上述的捐款。

最后，它有经营的创意。黎特在1979年，已经由香港进入大陆，计划设厂。经过两年的努力，1981年11月，耐克已经有4间厂在大陆——天津两间，上海两间。这是不言可喻的，大陆的生产成本，与美国的生产成本，根本就是两码事。耐克懂得如此减低生产成本，自然大大增加竞争能力。

于是，今天它已成为年销2亿美金的公司，而黎特则成为驰名国际的运动鞋大王。

六、批判力：创造财富的点石成金术

1. 批判力能使你开拓新的市场

批判力就是寻找某些不完善、需要改变的东西，在此基础上进行想象构思。时代的变迁、社会的发展，往往会给原来本已完善的东西留出进一步完善的余地。在这个空档上，借用批判的想象，对选准项目、确定自身的市场优势、开拓更大的市场，都能产生巨大的作用。

市场上摔不碎的瓷器的出现，便是借用"批判性想象力"的"产物"。在日常生活中，人们常常失手摔碎家什（当然包括瓷制品），更有不少人借助摔盘砸碗来发泄心中的怨气。法国一个瓷器制造商通过批判性想象，别出心裁生产了一批供人们摔砸的瓷壶、瓷杯、瓷碗。这种器皿式样新颖、价格低廉，并在广告上宣称："不必烦恼，无须压抑怒气！夫妻吵架，乱砸器皿是心情缓解的最有效方法……，为了家庭和睦幸福，使劲摔吧！劝君莫吝惜！"这种借助批判想象产生的奇怪产品，加上独特的广告语，引起了不少人的兴趣，从而使得生意兴隆，财源滚滚。

批判力在实际运作中很有效用，它可以从综合、移植、变形、重组等方面进行。

（1）综合。也称杂交，已成为现代技术发展的一种趋向。著名的松下电视的开发，就是在综合了各国400多项技术的基础上发展起来的。综合还可以提高产品的市场竞争力。如将普通电话改良为无线电话，从技术上看，是两种发明——电话与收音机的合二为一，虽不是突破性的技术发展，却可以更适应市场。从这里我们不难发现"综合"的魅力，即人们可以将老观念或计划、技术综合成一种较新颖的"化合物"，而这一"化合物"便是成功的最初形象。

（2）移植。假如有别的东西与你所要制造的东西相像，或能用来改进你的东西，不妨借用。如北京的"天源酱园"与"六必居"都是著名的酱园，但"六必居"早于"天源"300多年，久负盛名。在此情况下，如何树立自己产品的优势，就成了"天源"的当务之急。

"天源"对市场作了周密分析，发现"六必居"酱菜以咸为主，纯北方风味。而当时已经有许多南方人进入北京，因此南方风味的食品可能获得众多的顾客（这里又是一个预见性想象！）。于是，他们打破传统的咸味酱菜风格，生产出微咸带甜、咸甜适度的南味酱菜投放市场。果然，不仅受到南方人的喜爱，而且还得到部分北方人的青睐。从此，"天源"与"六必居"形成了你北我南，平分秋色之势。

（3）变形。使形状、格式发生变化。如收录机的卧式与立式，电冰箱搁板、拉手位置变化等，都会给人不同一般的感觉，因而各自拥有相应的消费群。

（4）重组将从未结合过的物体的属性、特性或部分结合在一起。如将坦克与船组合在一起，设计出水陆两栖坦克；将钢琴与风琴的特点组合在一起，设计出手风琴等。

2. 批判力能带来新的经营理念

在美国企业发展史上，有一位著名的企业家名叫费尔，他是美国贝尔电话公司的总裁。他在本世纪10至20年代创办了这个世界上最大的民办电话公司。

费尔之所以取得成功，关键是他运用卓越的批判想象力，在前人的管理模式上，勇于改革，富于开拓。其批判想象力具体体现在以下四个口号上：

第一个口号是："贝尔公司以服务大众为目的。"这个口号在20年代出现在美国，是很新鲜的。在那个时代，美国的电话通讯事业一般是由政府开办的，私人即使开办起来了，也会被收为国有。为了不至于落到这种局面，费尔想到，贝尔公司既然是民办就要有民办的特点，这个特点就是"以服务大众为目的。"使公司与大众建立更紧密的联系，与他们的利益牢牢地联结在一起。国营的电话通讯事业是不考虑这一点的，与大众关系淡薄。如果做到了这一点，贝尔公司也就站住了脚，政府想收归国有也无法收。正是由于这个口号，才使贝尔公司有了强大的生命力，贝尔公司才得以长久地生存下来，并在后来的日子里取得了巨大的成就。

第二个口号是："让大众参加贝尔公司的管理"，简称为"大众管理"哲学。贝尔公司始终不渝地贯彻

"大众管理"原则。费尔要求各地的子公司经理都要设法把自己的管理机构建设成充满活力的具有"大众管理"特点的机构。通过这种管理,能经常吸取大众的意见和建议,在利益上既确保大众的利益,又同时能使贝尔公司赢利,并得到顺利经营和发展。

第三个口号是:建立"贝尔研究所"。到本世纪50年代、60年代,这个研究所的发展就连费尔本人也没有梦想到,它使贝尔公司的通讯技术取得了飞速的发展和成就。例如电脑资料的传送、电视转播、通讯卫星等等。今天的种种通讯科学和技术的长足进步,大部分都应归功于贝尔研究所。

第四个口号是:"发行普通股票。"这是一种与投机性股票完全不同的股票。费尔看到,许多电话通讯企业之所以被政府接管,主要是缺乏资金所致。为了使贝尔公司实现现代化,就必须要有资金来源。但是,西方的股票市场不过是投机家的冒险乐园,以此作为资金来源是不稳妥的。于是,费尔创办了一种"普通股票"。他瞄准了社会上"莎莉姑妈"的意向才设计这种股票。所谓"莎莉姑妈",就是指那些中产阶级家庭中的主妇。她们手头有不少游资,想找出路,但是又怕担风险。费尔设计的这种股票正中她们的下怀,使她们既能享受股票增值的利益,又不担通货膨胀的风险。由于这一措施,使贝尔公司在近几十年的发展进程中,一直有充足的资金来源。贝尔公司的长足发展是与这个口号的提出分不开的。

贝尔电话公司几十年来的发展,都是与费尔提出的四个口号有关的。这说明,一个企业要能长期站稳脚跟,并得到飞速发展,管理者必须及时提出一些正确的口号。这些口号的提出,既具有决策的意义,又有团聚民心民意的作用。所以不可轻视口号的作用。

3. 怀疑为创新之母

怀疑是批判力的主要内核,具有怀疑心态的人,往往能获得创新的喜悦。

A先生到公司已三年,他刚到公司时,有满腔的服务热诚,将公司的种种技术问题和知识问题都提出来加以检讨,并私下悄悄的下定决心,希望能把公司里的各方面技术变得更加合理、科学、先进。但是当他实际工作后,刚开始的那腔热情已渐渐冷却了。因为对只接受了学校那些纸上谈兵理论的A先生来说,面对着偌大工厂的许多技术,他茫然得有如一年级的新生,逐渐他才了解了机械的构造的原理一样。

在他进到公司的这段期间,他也曾想过二、三个改善的方案,但总是自己先泄了气,觉得现在的一切都是经过前辈们努力而来的,当然是最适合公司的了,A先生想:"在这里有多少学识渊博且经验丰富的前辈啊!我那些不成熟的构想怎比得上他们的呢?"渐渐的,他开始觉得思考实在太麻烦了。

因此他开始过着下了班回家,吃过饭,洗过澡,看看杂志,想想明天的工作便上床睡觉的单调生活。其实,他也厌恶了自己的无聊日子。他也不是全然失去恒心与毅力,在其心中仍有一股高昂的斗志,只是不得舒解,这种郁闷使他感到非常痛苦。

终于有一天,一部西洋电影给了他重大的启示。这部片子有个画面是两个女人轮流在体重机上量体重,原本体重机归零时,指针是朝下,而人站上去后,指针便转半圈,停在与眼睛差不多高度的地方;过去他一直以为当指针归零时是朝上,而从未怀疑,今天才知道原来体重机归零时,指针是朝下。这部电影给了他极大的启示。

事情本来就是如此。你若环身四顾仔细观察,必可发现有许多事必须去改进,但因为你已经习惯了那些既有的事物与形式,所以往往熟视无睹。这是因为以前总认为它对而未加以怀疑,再度分析才会发现其中有许多破绽需要改进,或许改进之后便有番新气象也说不定呢!

从此A先生不再郁闷也不再痛苦了,因为他已了解"怀疑为改善之母"的真正含义了。如果对任何问题我们不去深究为什么,对业已形成陈规陋习的程序及操作方式一味地盲目信崇重复,好公司前行的步伐会越将迟缓,甚至走进死胡同。

4. 兴其利,除其弊,促发展

美国迈阿密的两位企业家詹姆斯·麦克拉莫和戴维·埃杰顿于1954年创建了汉堡包大王公司。5年后,他们的业务规模已从佛罗里达州的5家分店扩展到全国。

1967年,麦克拉莫和埃杰顿把公司卖给了皮尔斯伯里公司。从此,汉堡包大王公司逐步登上了美国快餐业的巅峰,成为仅次于麦当劳公司的第二大快餐公司。

经济学家们指出:汉堡包大王公司的发展史,实际上是一部快餐业中特约经销店的发展史。其中有许多经验教训值得借鉴。

(1)特约经销商带来的发展。麦克拉莫和埃杰顿在1954年初创汉堡包大王公司时,经营宗旨很明确:用价格合理、服务迅捷的汉堡包来吸引战后儿童数量急增的家庭。因为这些家庭的父母大都是工作

着的年轻人，他们既没经验也没时间为每日饮食操劳。所以，肉、菜、面包、饮料齐全，价格又低的汉堡包套餐一下子抓住了这些年轻的父母。

其实，经营汉堡包快餐的想法并不是麦克拉莫和埃杰顿的独创。早在40年代末，美国已有相当数量的此类快餐店了。而且在汉堡包大王公司成立的当年，雷·克罗克的麦当劳公司也宣告成立，使这两家公司从一开始就处于竞争状态。

为此，麦克拉莫和埃杰顿想方设法增加公司的竞争能力。他们一改以前汉堡包快餐店中少设甚至不设餐桌椅的做法，安装了火车车厢式塑料座椅，满足儿童的好奇心；1957年，他们在菜谱中新添了“巨饼”，这是一种专为大胃口顾客推出的汉堡包，里面有调味品、奶酪、莴苣、泡菜、西红柿和牛肉；他们还紧紧抓住新兴的大众传播媒介——电视，展开广告攻势，1958年汉堡包大王公司成为全美快餐界第一个在电视上做广告的公司。

在与麦当劳公司争夺全国市场的竞争中，麦克拉莫和埃杰顿感到只有采取特约经销店的做法，才能达到把业务迅速扩展到全国的目的。从1959年起，汉堡包大王公司制定出了颇具吸引力的特约经销方案：把全美市场划分为多个面积广阔的经营区域，特约经销商可以买下这些区域的专卖权。这些买主可以是个人，也可以是企业，他们可以在自己买下的区域内自由经营，如买地皮、随意开设汉堡包大王快餐店、可以把部分区域转卖给其他投资方、对快餐店业务进行扩展等等。而汉堡包大王公司只收取这些特约经销商专卖权的一次性付款（根据区域的不同而不同）和经营提成（只占销售额的1%）。

这一方案受到特约经销商的极大欢迎，加入者十分踊跃，使得汉堡包大王公司迅速膨胀。到1967年，麦克拉莫和埃杰顿打算出售公司、退出快餐业时，他们的公司已拥有274家快餐店、价值达1800万美元。

（2）特约经销商带来的麻烦。汉堡包大王公司之所以能在很短的时间内成为全国性大公司，无疑得益于麦克拉莫和埃杰顿拟定的特约经销方案。但这项为吸引特约经销商的方案中，赋予经销商太多的优惠和太宽松的制约条件，结果造成了两大恶果。

首先，特约经销商各行其政，使汉堡包大王公司没有一个统一的整体形象。麦克拉莫和埃杰顿从不到各特约经销店检查，而且只设立了一个很小的部门来管理这些经销店。结果，汉堡包大王公司下属的各个快餐店从食品到服务都缺乏统一的标准。当顾客走进一家新的汉堡包大王快餐店时，心中根本不清楚自己还能不能在这里吃到以前在别的汉堡包大王快餐店吃过的那种汉堡包。

其次，各特约经销商在宽松政策庇护下，大力发展自己的势力，逐渐已能与母公司相抗衡，大有喧宾夺主之势。当皮尔斯伯里公司买下汉堡包大王公司后，一些较大规模的特约经销店对此很不服气。他们认为自己远比皮尔斯伯里公司管理人员在快餐业中的经验丰富，自己会干得更好，吉米·特罗特就是其中典型代表。

特罗特在1963年买下第一家汉堡包大王快餐店，到1969年时已拥有24家快餐店。他充分利用特约经销合同中的宽松条件，大刀阔斧地发展自己的势力，甚至还发行股票，筹集了大批资金成立了名为自助餐饮公司的公营股份制企业。1970年，当特罗特听说几位特约经销商准备把在利润丰厚的芝加哥地区的专卖权出让给他人时，他立即冒着暴风雪飞往芝加哥，以800万美元买下了该地区汉堡包大王快餐业的经营专卖权。当皮尔斯伯里公司的一位执行董事在暴风雪平息后也飞赴芝加哥时，发现已被自己下属的特约经销商抢占了先机。

特罗特并没有就此止步。到1971年，他已拥有351家快餐店，年销售额为3200万美元。另外，他还买进两家经营牛排的餐饮连锁公司，成立了名为查特商号的子公司。自助餐饮公司还自行建立了完整的雇员培训、审核检查及食品供应体系，已俨然是一家大型餐饮公司。

更有甚者，1972年，特罗特竟提出以1亿美元从皮尔斯伯里公司买下全部汉堡包大王公司的专卖权。在遭到拒绝后，特罗特则继续以零星收购汉堡包大王快餐店为其扩张策略，分别从波士顿和休斯敦买入22家快餐店。

皮尔斯伯里公司对特罗特的做法已忍无可忍，决不允许特罗特再染指其他有价值的专卖区域。皮尔斯伯里公司对把专卖权出售给特罗特的几位特约经销商提出了起诉，因为根据特约经销合同，皮尔斯伯里公司对特约经销商的一切买卖活动有第一否决权。最后，特罗特向皮尔斯伯里公司妥协了，同意放弃对波士顿地区的控制，只拥有休斯敦地区的专卖权。

皮尔斯伯里公司在这场风波中毫不退让的强硬态度带来了这样一个信息：公司将向羽翼渐丰的各特约经销商发难，以强化母公司的中央控制能力。

（3）兴利除弊，内充外扩。1977年，汉堡包大王

公司以重金从麦当劳公司的高级管理层中挖来了唐纳德·史密斯，由他担任公司总裁，全权处理一切事宜，从此改变了汉堡包大王公司"诸侯强、王室微"的局面。

当年，汉堡包大王公司依靠出售大片区域的专卖权打开了迅速扩张的局面，而麦当劳公司走的却是另一条截然不同的道路，它是自己建店，然后把店租赁给特约经销商，并要求各地快餐店都必须统一在公司同一个标准下。

来自麦当劳公司高层的史密斯深谙这种拥有所有权的做法的好处：第一，房地产是不断增值的固定资产；第二，房地产是减免税的最好渠道；第三，也是最重要的，公司拥有所有权后就可以对特约经销商从根本上进行强化管理。史密斯加盟汉堡包大王公司时，该公司仅对34%的快餐店拥有所有产权。为此，史密斯一方面投资买地皮建新店，另一方面开始逐步从特约经销商手中回收所有产权。

史密斯还对特约经销合同做了重大修改：特约经销商只能是个人，不能是企业；特约经销商不能拥有其他餐饮业务；特约经销商的业务扩展范围只能在距其住所1小时的行车距离之内；公司设立10个地区性办事机构，监督和指导各特约经销商的经营。这些规定，有效地把特约经销商的发展压缩在可控制范围之内。

为改善汉堡包大王公司在食品、服务方面严重不统一的混乱局面，史密斯发动了一场被新闻界称为"麦当劳化"的改组运动，把公司80%左右的经理都换成了曾与自己一起在麦当劳公司共事的同事，迅速推行麦当劳公司标准统一的做法。史密斯规定，公司每年要对每一家快餐店做为期两天的全面检查，并对其他快餐店进行不定期的抽查，确保所有快餐店在食品、服务、着装、标志、设施、质量等诸多方面保持同一水准。

从食品品质上提高汉堡包大王公司在快餐业的竞争力，是史密斯的又一得意之作。他首先为汉堡包大王公司引进了麦当劳公司的炸薯条技术，继而又推出了鱼肉、鸡肉、火腿与奶酪、牛排等不同原料为夹心的系列三明治快餐。史密斯认为快餐业要更快发展，必须打破单一的汉堡包食品结构，增添更多的花色。在他的主持下，汉堡包大王公司的菜谱越来越多，公司年销售额上升了15%。

1980年6月，史密斯离开了汉堡包大王公司。在他的三年任期内，彻底扭转了公司群龙无首的混乱局面，强化了母公司的中央调控能力，使汉堡包大王公司在强手如林、竞争达白热化的美国快餐业市场中，稳居第二把交椅。

汉堡包大王公司没有减缓其发展步伐，开始把目光转向国外市场。早在70年代初，公司就曾试图打入国际食品界，但海外各国对快餐和特约经销店还很陌生，响应者寥寥。而80年代后，随着麦当劳公司海外业务的发展，快餐的概念逐步为各国所接受。汉堡包大王公司自然不会放弃这个他人栽树自己乘凉的机会，立即着手寻找国外特约经销商。并于1985年在伦敦建起了培训中心，专门培训汉堡包大王公司在欧洲的特约经销商和雇员。此时，公司已在世界上30多个国家建立了快餐店。

在外部扩张时不忘内部发展，汉堡包大王公司在1985年新设的早餐服务大获成功。针对顾客保健意识的增强，公司还设了沙拉专柜和不含肉类食品的"轻菜谱"。80年代中期，公司先后投入1亿美元对所有快餐店进行翻修改装，全部采用原木、条石等自然材料，尽量减少塑料材料，以适应现代都市顾客返朴归真的情调。另外，汉堡包大王公司对其烹饪工序和收款系统进行了现代化改造，实行计算机自动化管理，使没有经过任何训练的青少年也能独立工作。到1985年底，公司实现了每家快餐店的年销售额都突破100万美元大关的奇迹。

1989年，英国的大都会公司以每股66美元、共计57亿美元的高价买下了皮尔斯伯里公司，而汉堡包大王公司也自然成为大都会公司的一家子公司。大都会公司的发言人把在全美50个州、全球近40个国家拥有5500余家快餐店的汉堡包大王公司比喻为"初升的太阳"，并称要使它在90年代成为"快餐业的日不落帝国"。

七、祭起潜意识的法宝

1. 潜意识：神秘而瑰奇的天地

潜意识顾名思义，是指不明显，不露在表面的大脑认知、思想等心智活动。

心理学家弗洛伊德曾用海上冰山来形容：浮在海平面可以看得见的一角，是意识，而隐藏在海平面以下，看不见的更广大的冰山主体便是潜意识。那是一片神秘而奇瑰的天地。

从功能上讲，潜意识大约有如下特点：

(1)潜意识具有记忆储蓄功能。潜意识像个巨大无比的仓库或银行，它可以储存人生所有的认知和思想感情。

人从出生到老死的所见所闻、所感所想等一切

意识到的东西，都会进入潜意识并储存起来。一些熟悉的事物，如长期生活环境中的习俗、观念、人物景象、他人的某些思维习惯和行为特点等等，常常不经过明显的意识记忆，不知不觉地直接进入人的潜意识，并储存起来。所谓“近朱者赤，近墨者黑”便是潜意识吸收和反馈的结果。

（2）潜意识具有自动排列组合分类的功能。潜意识将保存储蓄的复杂样的东西，进行自动的重新排列组合、分类，以随时应付各种需要。

人们做梦，便是潜意识的一种自动排列组合的反映。当我们思考某个问题的时候，与这类有关的潜意识就可能被我们唤醒，从潜意识里升到意识中来为思考服务。而与思考问题无关的潜意识，一般情况下不会被唤醒，它老老实实在那里埋藏着。大脑功能紊乱的“神经病”，便是潜意识排列组合混乱无序造成的。

（3）潜意识的“密码”性和“模糊”性。“密码”是用来比喻的权宜之辞，即潜意识的唤起，须由特定的情景或特定的意识指令才行。“模糊”指存入大脑的潜意识已经变成了我们无法认识的模糊的“代码”，只有通过意识的重新“翻译”，才能清晰起来。这个过程速度之快，我们几乎无法觉察。

当我们要思考回想某件事的时候，比如我们想回忆少年时代一件成功的往事，我们就给潜意识下了一个特定的指令，于是，这方面的潜意识很快便会被唤起，并经过意识的“翻译”，而栩栩如生地重现出来。

当我们在某种特定情景的刺激下，一些相对应的潜意识有时会自动地重现出来。比如你看到电影中的接吻场面，你的潜意识中的某些相关的记忆有可能就闪现在脑屏幕上，与电影中的场面交相辉映在你的大脑意识里，煞是好看。这是潜意识的快速“密码”唤起和快速意识翻译的表现。

（4）潜意识有直接支配人行为的功能。人的一些习惯性动作、行为，以及一些自己也没有意料到的行为，实际上就是潜意识在支配人。一些人遇到难题，马上想到“挑战”“想办法解决”，行动也几乎同时跟上。另一些人遇到难题，则不自觉地、甚至不加思考地就想到退，想到失败，而且也在行动上退却。这便是过去不同经验的潜意识在起作用。

（5）潜意识具有自动解决问题的思维功能。当我们苦思冥想某一难题，一时得不到解决时，我们可能会暂时停下来做别的事。结果突然有一天，问题答案的线索，甚至完整的答案从你脑中跳出来了，你惊喜万分。原来这便是潜意识在自动替你思维解决问题。所谓“灵感”，就是潜意识的自动思考功能。

（6）潜意识的快速习惯反应，便可形成超感和直觉功能。据说有些印第安土著人能从马蹄印迹中判断马走了多远，这种超感和直觉实际上是长期与马、马蹄痕迹打交道形成的经验潜意识的习惯性反映。母亲对婴儿的某些直感，也是长时间和婴儿生活一起的习惯潜意识的直接反映。

2. 潜意识是人们“心”的大海，其波涛涌动着财富

潜意识就是我们“心”的大海。它汇集着一切思想感受的涓涓细流，容纳各种观念心态的百川江河。它是形成我们一切思维意识的源泉。

人从娘胎里诞生起，潜意识便开始形成：父母的期望、教诲、家庭环境的影响、学校的教育，从小到大的阅历，一切影响过你的外部思想观念、意识和你自己内部形成过的观念意识情感，包括正面积极的意识情感和负面消极的意识情感，这些统统都会在你的潜意识里汇集沉淀储存起来，形成一个人丰富的内心世界和灵魂。它是我们形成新的思想、心态、智慧取之不尽、用之不竭的素材和信息源泉。

拿破仑·希尔认为，在创富过程中，谁更会利用潜意识发财致富，谁就更能立于不败之地。

许多富豪的成功，往往得益于“潜意识”刹那间的灵感之花的闪烁。

日本企业家小岛一郎正是由于潜意识里忽然冒出了一个“自来水经营理念”，因而使他的企业蒸蒸日上，一举创成巨富的。

在一个炎热的夏日，小岛一郎在大阪天王寺附近的街上走着。那一带人家的门前装有共用的自来水。这时有一个拉货车的人走过来，抽了一支烟后，就用嘴巴对着水龙头津津有味地喝起水来。自来水并非不要钱的，由天然的河水经过水厂加工之后，才能成为饮用水，所以要付水费。现在这个人未征得所有人的同意，便擅饮有价之物，却没有人阻止他。

小岛一郎潜意识里忽然涌出一个念头，为什么没有人阻止这擅自饮水的人？但是假使要指责他，也只能指责他不规矩、不客气吧。能不能对他说“取用他人之物要归还”呢？自来水对于在炎日下拉货车的人来说，是比什么都好的饮料，应当是十分高价的东西。任意取用这高价的、需要付费的水，却不能当他是小偷。只因为水固然是高贵的东西，而一旦处处可见，价值也就等于零了。

在人类的世界里，不论是冰箱或衣料以及其他

一切用品,无疑都像水一样是必需品。如果这一切必需品都能大量生产,使其取用不尽,那么它的价格都会相当低,世界上也就没有贫穷了。

小岛一郎突然明白自己的任务就是制造像自来水一样多的电气用具,这是他的生产使命。尽管实际上不容易办得到,但他仍要尽力使物品的价格降低到最便宜的水准。

自来水经营理念来自于潜意识之中,它帮助小岛一郎调整了经营策略,明确了创富方向,从而使他的创富获得了巨大的成功。

3. 开启潜意识之门

第一,进入你的潜意识

你的潜意识就是你自我创富的第一把金钥匙。

你听过这个故事没有:数个来自不同地域、不同社会阶层的普通人,在一个偶然的机会底下相遇,根据一些线索,找到了一张藏宝图。这群本来没有深交的人,联合起来了,齐心协力,按图索骥,深入非洲蛮荒不毛之地,历尽艰难险阻,九死一生,终于在一个山洞里,找到了一个充满黄金钻石翡翠玛瑙珍奇异品的宝藏。从此之后,他们都成为巨富,过着帝王式的快乐生活。

这就是著名的《所罗门宝藏》一书所述的故事。

其实,不同的文化,无论中或外,东或西,都有许许多多"寻宝"的历险故事,而不约而同地,那些宝物都是藏在黑暗的山洞、迂回的地底、深不可测的海底里。

你知道吗?这"黑暗的山洞、迂回的地底、深不可测的海底",就是你潜意识的象征。这些故事都是一些隐喻,间接直接告诉我们——在我们的潜意识里面,蕴藏着无穷无尽的财富,等待我们去开发!

我们怎样可以进入自己的潜意识?

心理分析大宗师弗洛伊德有此名言:"梦是我们进入潜意识的皇室大道。"这句名言,应用到希尔的"自我创富学",就变成:"梦是带引我们进入那无限财富畛域的藏宝图。"

如果你认为这学说是"太理论化"、"太玄妙"、"太不可思议"的话,请你看一看下列数个现代名人因做梦得到潜意识启发而达致大成功的例子:

(1)化学博士祈古里(FRIEDRICH KEKULE)努力地研究苯的分子结构,希望找到它的形状。他在公共巴士里仍然不断思索,直至打盹睡着了。他梦到一条蛇打圈地咬着自己的尾巴;当他醒来,他领悟到这就是苯的分子结构,而这"梦示"的"苯环",更令祈氏得到了诺贝尔化学奖。

(2)诺贝尔物理学奖得主波尔教授有一段很长的时间,无法洞悉原子的结构。有一天,他梦见自己站在太阳上,望着各个大大的恒星围绕着太阳行走;他醒来之后,领悟到原子的结构就有如银河系一样,由电子(恒星)围绕着核子(太阳)飞旋。令这世界进入"原子时代"的"原子结构理论",就是如此这般梦出来的。

第二,梦中自有黄金屋

有人会问:干吗这些因做梦而成功的人士得的都是"诺贝尔奖"?有没有一些非博士、非教授之流干干脆脆因"梦示"而在商场发达致富,扬威立功?

当然有!

(1)垄断了缝纫机市场半个世纪的胜家衣车公司始创人胜家先生(L. M. SINGER)发明了脚踏的衣车之后,仍然无法解决一个技术性的难题:怎样才可以将线穿上针的部分。有一晚,他梦见一群人士挥舞着长矛在森林里追赶自己。当他梦醒之后,针尖穿线的第一部胜家缝纫机便正式面世——因为他发觉梦中那些土人挥舞的长矛每一枝的矛头都有一个针孔!

有人还会问:有没有现代化社会的华人因"梦示"而获大成功的?

也有!

(2)一位42岁,名叫ALAN HUANG的美籍华人在睡梦中为电脑科学带来了自"微型线路片"的发明之后最大的突破。

ALAN是一位先天有"文字障碍症",经常无法用文字或数学公式表达自己意念的人。他时常"看到"数字公式有颜色及形象,但无法用语言及数字将这"内在世界观感"与人沟通。

他选择了做电脑工程师,因为这一行并不要求太高的文字沟通技巧。很快ALAN在这行业里建立了很好的声誉,而他在AT&TBELL公司的老板上司也很器重他。这位电脑神童用了数年的时间去构思一部世界上操作最快的电脑,但一些技术上的问题,令他无法如愿。

终于,"异象"发生了。ALAN锲而不舍地工作,同时,差不多四个月以来,ALAN不断地做着一个内容相似的梦:他梦到两队由不同巫师练出来的"巫术训练营学员",两队对峙,各自执着一些装满资料(DATA)的水桶在叫骂。多数时候,这两支军队都不会正面冲突;但有些时候,两军相遇,短兵相接,这两支军队会扭成一团,化为一堆红色的物体。

ALAN知道,这个一而再、再而三的梦定有一

特殊的意义，但又苦无“周公解梦”之术。

有一晚，“奇梦”出现了。ALAN 梦见两支军队互相对垒之后，冲向对方——但这一次，他们并没有扭成一团。相反，他们无影无形地穿过对方的身体，完全不做成碰撞，完全不造成伤害——就好像光线穿过光线一样！

这个“梦示”之后，比“奇利超级电脑”操作还要快得多的“光线电脑”就生产了：ALAN 利用激光透过三棱镜、玻璃镜与纤维视网去输送资料。激光与激光之间可以互相穿越——就好像 ALAN 梦中两支军队可以互不伤害地穿越对方——所以，ALAN-HUANG 发明那丁方两英尺的“光线电脑”不止操作奇快，更可以省了复杂无比的电子线路问题。

今天的 ALAN 是他公司研究部的主脑。他的手下都是美国顶尖儿的电脑天才，而他的主要任务就是去发掘和发挥这些天才的潜能与创意。在他这个“电脑巫师训练营”里面，ALAN 教他的“学徒”如何聆听自己潜意识发出的讯息，如何了解与运用自己的梦与想象力去解决科学的问题与制造新的科技突破。

当他接受美国《成功》杂志的访问时，ALAN 问道：“一个发明家要肯去信任自己的潜意识。”我们不要因为听信自己的本能而感到羞愧，更不可以怕下列的说话：‘噢！这真荒谬！这简直是发梦！’”

当你有勇气去信任自己潜意识的讯息时，你那“梦工厂”就会变成你的“黄金园”。

4.“梦”是创富者寻宝的地图

在古希腊的信仰里，梦被称为神的启示，相等于一只未孵的鸡蛋。

在“自我创富学”里面，梦就是我们潜意识里那“所罗门王宝藏”的藏宝图，相等于一只未孵的金蛋。

为什么梦会带给我们这么多的启示，这么多的创富意念？因当我们做梦时，我们日间受世俗“可能与不可能”、“合理与不合理”、“逻辑与不逻辑”的分别泯灭了，进入一个超越理性、横跨时空的“心灵白洞”，接触到人类最原始，也最进步的能量源流。我们肯在这寻梦园不断发掘，自然可以摆脱空间的界限、时间的束缚，踏足宇宙无限智慧的源头。

“自我创富学”的第三代祖师斯东先生教导我们利用梦来“寻宝”：

“每晚当我睡觉之前，我会先放一张纸和一支笔在床边。然后，我会暗示给自己的潜意识知道，我有一个困难需要解决，跟着便安详地入睡。当我醒来时，我会立刻记下当晚做过的梦，而很多时这些梦都会给我提供解决问题的方案。”

“这是一个简单而有效的方法，而它的口诀只有一个：持之以恒。”

斯东的一位好友施伟林写了一本很畅销的书叫《在睡梦中致富》。他将这梦中致富的步骤分为四点：第一，睡眠之前，先学会全身放松的技巧（相等于心理学家的“循序式肌肉放松法”）。第二，将你的问题简单扼要地在脑海中“放映”一次。第三，充满信心地信任潜意识会解答你的问题，安详地入睡。第四，当你醒来的时候，分析自己的梦，有如淘沙见金一般，找到问题的答案。施伟林有一个很重要的揭示给我们：这一种睡前与潜意识沟通的方法未必一定会令我们早上就找到问题的答案，因为我们可能忘掉了梦示，或者无法分析这梦示；但当我们养成睡前与意识沟通的习惯之后，我们日间自然会有一些“不知来历的灵感”去带引我们“不知不觉”地将问题迎刃而解。

用现代术语析之，这梦中致富的技巧，就等于叫我们在自己这无限记忆电脑（潜意识）进入最佳操作状态（睡梦）之前，“输入”要问的难题。当我们清醒之后看看半夜打出来的梦示，自然会得到圆满的答复。就算我们无法即时翻译出这电脑的密码（无法解梦），这伟大的电脑也会在日间用不同的方式去“输出”我们要求的答案（给予我们“灵感”），使我们“有求必应”！

5.活用潜意识

潜能人皆有之，然而，为何人与人之间却有许多能力上的差异呢？造成此种差异的原因何在呢？一言以蔽之，这是隐藏于内部之能力是否已被善加利用之故。

我们又应如何才能将潜能正确引导出来呢？这里提供四个必要的条件供读者遵循：

（1）想象成功；

（2）思考成功；

（3）相信成功；

（4）采取行动争取成功。

上面四个条件任缺其一，潜能势必无法得到充分发挥，惟当四条件同时具备，才会出现其惊人的作用。

第一，稍稍改善内心的想法就可彻底改变人生

希望大家能够记住这点，不管你从前是怎样评估自己的身价的，只要你能稍稍改变一下内心的想法，就能够彻底改变自己的人生！

关于自己的“才能”也可以如此断定。如果你曾

经仔细思考，你就会发现以往一直认为难登大雅之堂的“小玩意儿”，对于你的人生实具有重大意义。

对你而言，现阶段最重要的不是在你既有的能力上再加入一些新奇的力量，而是如何将你现在所拥有的能力百分之百的活用发挥。

这个道理就好比我们将砂糖加入咖啡中，如果不搅拌均匀的话，即使加了再多的糖喝起来依然是涩苦的。所以，只要不停的搅拌你脑中的思考，就必能将你现在所具有的能力价值完全发挥无遗。

现在，让我们回头再来说明这个人生的大问题吧。第一要务并不是要立刻学得新的本领，而是应先将我们现有的才能发挥到极限。如上述的例子，要使咖啡香甜，绝对不是一个劲儿猛加砂糖，而是将已放入杯中的砂糖搅拌均匀，让甜味完全散发出来。

第二，隐性才能在哪里

一个人不论目前身价如何，工作现况如何，只要有心改变，都能将其本身独具的“特殊才能”发挥出来。

有位人寿保险公司的业务员，过着极为平凡普通的生活。

他一直努力地工作，每个月访问一百位客人，而每个月里也总有一两次的机会接触到大人物——大多是公司总经理级人物。虽然他每次在拜访这些大人物前，仍多少有些神经紧张，然而当他和这些大人物会面时，却往往比和那些微不足道的小客户更能交谈沟通，进行得更顺利。更惊奇的是，每次访问这些大人物之后，缔结契约率总是远比那些小客户的成绩要好得多。

追究其原因，原来每当他和大人物见面交谈时，他神经紧张的毛病立刻消失，而且总是尽量投其所好，寻找对方有兴趣的话题，而绝对避免成为大人物们最讨厌的那种阿谀奉承的人，因此谈话态度始终轻松愉快。然而，尽管他有能力说服这些大人物购买他的保险，但由于他并不常拜访这种大人物级的客户，所以一年内，也只不过才有两三笔大生意而已。

实际上，在这里我们已可以明显的看到他的“才能”都被隐藏起来了。“就在这里”的信号闪个不停，但是他从不曾注意到，更不用说加以活用这项才能了。因此，纵使他具有富如金矿的特殊才能，但如果老是干坐在上面的话，也只是空有财富罢了。

日子就这样一天天过去，数年之后，他的上司换人了。新上任的业务经理，知道他具有开发大客户市场的能力，但是更想了解为什么他不能善加利用这项潜在的能力。

经过一番会谈后，他告诉业务经理：“我每次想要拜访大人物时，精神总是非常紧张，所以我并不真的很想去拜访他们。”业务经理听完他的话后分析，如果他自觉到自己具有一种和大人物交谈，就会产生折冲作用的能力时，神经紧张马上就会消失无踪。业务经理并对他说，所谓自信其实就是自觉有能力去完成该完成的事。

又过了数年，这个业务员已成为保险界数一数二的业务高手了。

当然，他也开始向后起之秀传授有关这方面的亲身经验。其内容多半是他无法出人头地的原因——太晚发觉自己所具的潜能。然而一旦顿悟并加以活用之后，他就开始无往不利地拓展出漂亮的业绩。

当他一开始活用其才能——和大人物谈话时的大将之风及强有力的推销术时，他的身价与收入便急速上升。业务经理的预言果然一点也不错，当他懂得运用他这种具有折冲作用的说服力时，同时也带给自己无比的信心。现在的他说出了下面的狂语：“我只要能够和对方见面谈话，任何一个大人物都会接受我的保险契约。”

第三，天生我材必有用

不论是何种才能，一旦你开始运用，就会如同启动开关按钮般，立刻在你心底涌起某方面的自信，为什么呢？我们在前面已有详述，所谓自信，大部份都是在自觉拥有某种特殊才能后产生的。

为烦恼的人打气鼓励是一种特殊本领，能够强记数字更是一种特殊才能。前例提到那位广告公司总经理，便因为具有写作的特殊能力，而成为一流的广告撰稿人。

所以从现在起，不要丢弃那些曾经以为是无聊的小玩意儿，何妨试着思索出如何运用这些小玩意儿，来提升自己的身价，创造对自己人生有利的方法与途径呢？

(1)任何人都有某种特殊才能，有某种特别关心的事物，运用这些，将对自己的人生大有助益。

(2)重新估价自己的某些“长处”。

(3)“鬼主意或小才能不重要”的观念，是大错特错的。

(4)不要钻牛角尖，去探求才能是从哪里来的。

(5)刚开始利用这些才能时，可能需要相当的勇气，一旦突破之后，就易如反掌了。

国外一篇报道，某位家庭主妇，为了家人的口味，常常用一些别人不常用的配料烘制蛋糕，没想到

不但家人赞不绝口,甚至邻居也异口同声的大加好评,这位家庭主妇不久便开始自制自销,由于口味特殊,终使得她的蛋糕大受欢迎。

某位年轻的业务员,具有轻易解决困难工作的特殊才能。他每次在为同仁讲解时,同事都能立刻就抓到他所说的重点,所以时常有人对他说:“其实你当一个教师最恰当了。”

但是这位年轻的业务员并不想成为教师,他想进入一家大保险公司工作,做一位成功的保险业者。

有一天,他要求会见直属最高级的上司,谈谈一些有关自己“执教能力”的事情——自己能容易迅速的讲解别人所不懂或不知道的事情,及无法解决的难题。公司中难道没有可以让他发挥所长的职位吗?他这种大胆自信的询问当然得到了公司方面的重视。不久,他担任了公司教育部门的主管,负责训练新进员工,培养了不少新起之秀。这完全都要归功于他发现自己的才能并加以活用的事实。

诸如上述,可以活用“才能”的种类真是太多了,你不妨自己好好审视一番。你所具有的任何才能,都是暗示你身价即将大涨的前兆,所以你必须慎重仔细地考虑如何运用,这些都是使你拥有自信,以及迈向成功的契机。

第四,思想无限延伸

人的思想,配上不屈不挠的精神和一个了不起的身体,能创造出一些前所未有的东西。即使体能有限,但人类的思想和精神是无限的。

想想看海伦·凯勒,她是最了不起的。天生盲、聋、哑,她跟所有其他人类的沟通系统全都斩断了。但她敏锐的思想和不屈的精神,使她写出27本书,鼓舞了全球的人类。

如果你想发挥所有的潜能,就要培养创造的冲动,发展你最好和最有用的技术到最高层。

创造力最大的敌人是满足现状。在梵蒂冈圣彼得大教堂有一尊栩栩如生的摩西雕像,雕像的一只膝盖上有一道伤口。那是一个有挫折感的雕刻师米开朗基罗弄的。当他完成作品后,泪水盈眶地把他的锤子扔掉叫道:“你为何不说话?”

当然,没人会达到完美,但任何人都能改善。这种创造的冲动,会改善我们的创造力,给我们最好的成长因素,使我们一直成长。

6. 与生俱来皆财富

(1)爱的能力。人类有爱的能力,即是需要去爱和需要被爱的能力。我们需要跟其他人联络,这种欲望在我们一出生就有,直到我们咽下最后一口气。

在人类所有的能力中,爱是最高贵和最能使人尊贵的能力,也是宇宙间最大的力量。爱促使人去创造、去想、去表现。恨或许也是一种强大的力量,但也是一种以自我为中心的自大和恐惧。然而只有爱能使人达到至善的境界,只有爱使你的成功有价值,也只有爱能发挥你最大的潜能。

(2)笑和哭的能力。就我们所知,人类是世界上唯一有精致感情结构的动物,有哭和笑的能力。要发挥我们最大的潜能,我们需要这两种能力。

专家们指出幽默感是克服紧张最好的法宝。常笑的人,在最紧张的状态中也能以幽默处之,这种人能在其他人落后时仍能继续前进。

哭泣也是人类经验的一部分。失去所爱的人、失败的惊骇、严重的失望,我们一生中有许多悲哀的事,学会如何处理悲伤,是使感情健康的秘诀。一个以愤怒来反应悲伤的人会变得尖酸刻薄、无情和冷潮热讽。有人说眼泪可以洗涤灵魂。爱默生说过:“生活不只是要求你能做什么,它要求你能多忍受而不被惯坏。”一句古老的谚语说:“生活是一具磨石,它或把你磨掉或把你打光出来,要视你是用什么做的。”

笑,全世界跟你一起笑。

哭,你独自哭,

因为古老悲哀的地球必须耕耘它自己的欢笑,

它自己的麻烦已够多了。

欢笑是一个礼物,可以跟所有的人分享,但眼泪最好是独自忍受,或是跟一个愿意分享我们悲伤的朋友去分享。

(3)伦理和道德判断的能力。其他的动物只会反应它们的本能,但人类可以做伦理和道德的判断,称之为良心、价值。

道德的理想是不断改变的。许多书都讨论过道德判断,这是一个复杂的问题,所以很多人不肯面对它。但即使这样,人们仍有判断的能力。

(4)承先启后的能力。动物不懂得继承它们祖先的经验,人类却有能力将先人的天才、智慧和知识从一代传到下一代。人类可以应用这些储存的智慧和知识以建立他们更好的生活。你只要花一些时间到图书馆,就可以找到哲学家的智慧、诗人的浪漫或科学家的知识,我们可以追溯到好几个世纪前的天才们。我们今日生活中有多少东西是赖前人所赐?

同样的,我们今日的所作所为也会影响到数世纪之后的人。我们可以将所学的传给我们的子女和他们的子女。

如果你要发挥你所有的潜能,你得心存感激地接受先人的遗产,累积过去到现代的智慧,留给后人一个更好的地方。

第二节　奇思妙想十八般,件件皆财富

一、配一把崭新的金钥匙:出奇致胜

1. 人人皆可创新

首先,让我们来弄清“创造性思考”的涵义。大部分人都把“创造性的思考”想象成电或小儿麻痹症疫苗的发现,或小说创作,或彩色电视机的发明。不错,这些都是创新的结果。但是,创新不是某些行业专有的,也不是超常智慧的人才具备。

那么,什么是创新呢?

一个低收入的家庭订出一项计划,使孩子能进一流的大学。这就是创新。

一个家庭设法将附近脏乱的街道变成邻近最美的地区。这也是创新。

想法子简化资料的保存,或向“没有希望”的顾客推销,或让孩子做有建设的活动,或使员工真心喜爱他们的工作,或防止一场口角的发生,拿破仑·希尔告诉我们,这些都是很实际的每天都会发生的创新的实例。

什么叫创新?《伊索寓言》里的一个小故事给我们一个形象的解释:一个暴风雨的日子,有一个穷人到富人家讨饭。

“滚开!”仆人说,“不要来打搅我们。”

穷人说,“只要让我进去,在你们的火炉上烤干衣服就行了。”仆人以为这不需要花费什么,就让他进去了。

这个可怜人,这时请求厨娘给他一个小锅,以便他“煮点石头汤喝”。

“石头汤?”厨娘说,“我想看看你怎样能用石头做成汤。”于是她就答应了。穷人于是到路上拣了块石头洗净后放在锅里煮。

“可是,你总得放点盐吧。”厨娘说,她给他一些盐,后来又给了豌豆、薄荷、香菜。最后,又把能够收拾到的碎肉末都放在汤里。

当然,您也许能猜到,这个可怜人后来把石头捞出来扔回路上,美美地喝了一锅肉汤。

如果这个穷人对仆人说:“行行好吧!请给我一锅肉汤。”会得到什么结果呢?因此,伊索在故事结尾处总结道:“坚持下去,方法正确,你就能成功。”

创新不需要天才。创新只在于找出新的改进方法。任何事情的成功,都是因为能找出把事情做得更好的办法。接着,我们来看看,怎样发展、加强创造性的思考。

培养创造性的思考的关键是要相信能把事情做成。要有这种信念,才能使你的大脑运转,去寻求做这种事的方法。

拿破仑·希尔问PMA成功之道训练班上的学员:“你们有多少人觉得我们可以在三十年内废除所有的监狱?”

学员们显得很困惑,怀疑自己听错了。一阵沉默以后,拿破仑·希尔又重复:“你们有多少人觉得我们可以在三十年内废除所有的监狱?”

确信拿破仑·希尔不是在开玩笑以后,马上有人出来反驳:“你的意思是要把那些杀人犯、抢劫犯以及强奸犯全部释放吗?你知道会有什么后果吗?这样我们就别想得到安宁了。不管怎样,一定要有监狱。”

大家开始七嘴八舌:

“社会秩序将会被破坏。”

“某些人生来就是坏坯子。”

“如有可能,还需要更多的监狱呢!”

“难道你没有看到今天报上谋杀案的报道吗?”

还有人提出必须有监狱,警察和狱卒才有工作做。

拿破仑·希尔接着说:“你们说了各种不能废除的理由。现在,我们来试着相信可以废除监狱,假设可以废除,我们该如何着手。”

大家有点勉强地把它当成试验,沉静了一会儿,才有人犹豫地说:

“成立更多的青年活动中心可以减少犯罪事件。”

不久,这群在10分钟以前坚持反对意见的人,开始热心地参与了。

“要消除贫穷,大部分的犯罪都起源于低收入的阶层。”

“要能辨认、疏导有犯罪倾向的人。”

“借手术方法来医治某些罪犯。”

总共提出了78种构想。

这个实验的重点是:当你相信某一件事不可能做到时,你的大脑就会为你打出种种做不到的理由。但是,当你相信——真正地相信,某一件事确实可以做到时,你的大脑就会帮你找出能做到的各种方法。

2. 经营生命之树长青贵创新

创新对于企业经营有着非常重大的意义。俗话说"流水不腐,户枢不蠹"。对于创富的经营者来说必须永葆创新的青春,才能立足于商海。一旦你停止了创新,停止了进取,哪怕你是在原地踏步,其实也是在后退,因为其他的创富者仍在前进,在创新,在发展。

"创新者生,墨守成业者死",这是一条被无数事实证明了的真理。很多创富者就是不懂得这个规律,稍有成就就裹足不前,坐吃老本,不再创新,不再开拓,妄求保本经营,结果不几年,就落伍了,被时代前行的波浪淘汰了。

商海中的弄潮儿则永远以创新的姿态搏击风浪。有了一元钱,求10元钱、求百元钱、千元钱、万元钱……。他们是一群思想极端活跃者,他们有无穷无尽的创造性想象力。原因是他们首先进行扩散思考。所谓扩散思考,就如同洒水器喷水一样,它是对一个课题做多方面联想的。在提出足够的办法之后,再加以集中考虑,宛如经过凸透镜上的光聚集于一点的焦点,或组合成许多主意,或加以筛选,然后找出在现有条件下的最佳方案。思想活跃的人,采取首先做扩散思考,而后再集中思考的两段思考,往往就能想出比他人更好、更可行的主意来。而一般人进行的则是短路思考,即把最先浮现的想法不加处理地付诸于实施,因而大多数流于无的放矢。与扩散思考相联系的是想象力。丰富的想象力是思想活跃者的财富、创新的源泉。在想象力中,最主要的又是空想与联想。

意大利的天才艺术家、科学家达·芬奇,曾遐想过人类也能像飞鸟一样翱翔在天空,这种遐想在当时被认为是空想,因为当时没有任何人认为是可行的,也没有任何人作过这样的遐想。然而达·芬奇却就此事做了种种空想,并画了草图,其中之一成了现今的日本航空公司社标。未过多久,达·芬奇的其他的一些空想图便具体化了,变为直升飞机、进而发展为喷气飞机、火箭。

所谓天才,就是指空想力丰富的人。不论是天才还是普通人,他们同样都有着空想力和以现实的道理思考问题的能力。不过,普通人只能以现实的道理去思考问题,因而,他们的空想力便逐渐萎缩;而天才却乐于运用空想力,在他思考事物时,首先求之于空想。他在遥远的空想彼岸抓住启示,然后再返回现实中来,所以,他的思想飞跃度极高。要想成为能够推出飞跃的创造性思维的思想活跃者,就必须学习这种运用空想的天才的思考法。

创新对企业经营的意义,如同新鲜的空气之于生命的意义。经营者应该不断地在管理上创新,产品上创新,技术上创新,企业形象上创新,以确保企业历久不衰。做一个有着天才创新思考的创富者吧。

3. 创新即财富

拿破仑·希尔提出:创新即创富。

有创见性的"点子",往往使你生财,无论这"点子"是有意的,还是无意的。

美国大西洋城有一位名叫尊本伯特的药剂师,煞费苦心研制一种用来治疗头痛、头晕的糖浆。配方搞出来后,他嘱咐店员用水冲化,制成糖浆。

有一天,一位店员因为粗心出了差错,把放在桌上的苏打水当作白开水,没想到一冲下去,"糖浆"冒气泡了。这让老板知道可不好办,店员想把它喝掉,先试尝一下味道,还挺不错的,越尝越感到够味。闻名世界、年销量惊人的可口可乐就是这样发明的。

有时候,机遇会自己找上门来,就看你能不能发现。

日本大阪的豪富鸿池善右是全国十大财阀之一。然而当初他不过是个东走西串的小商贩。

有一天,鸿池与他的佣人发生摩擦。佣人一气之下将火炉中的灰抛入浊酒桶里(川德末期日本酒都是混浊的,还没有今天市面上所卖的清酒),然后慌张地逃跑。

第二天,鸿池查看酒时,惊讶不已地发现,桶底有一层沉淀物,上面的酒竟异常清澈。尝一口,味道相当不错,真是不可思议!后来他经过不懈的研究,认识到石灰有过滤浊酒的作用。

经过十几年的钻研,鸿池制成了清酒,这是他成为大富翁的开端,而鸿池的佣人永远不会知道:是他给了鸿池致富的机会。

这样的例子还有很多,只要你善于观察,勤于思考,就会发现身边的机会很多。

住在纽约郊外的扎克,是一个碌碌无为的公务员,他唯一的嗜好便是滑冰,别无其他。

纽约的近郊,冬天到处会结冰。冬天一到,他一有空就到那里滑冰自娱,然而夏天就没有办法到室内冰场去滑个痛快。

去室内冰场是需要钱的,一个纽约公务员收入有限,不便常去,但呆在家里也不是办法,深感日子难受。

有一天,他百无聊赖时,一个灵感涌上来,"鞋子底面安装轮子,就可以代替冰鞋了。普通的路就可以当作冰场。"

几个月之后，他跟人合作开了一家制造 roller—skate 的小工厂。做梦也想不到，产品一问市，立即就成为世界性的商品。没几年功夫，他就赚进 100 多万。

有了机遇还不够，还要有实力，实力就是要善于观察，有对生活的冲动。机遇只垂青于那些勤于思考的人。不然，有那么多人刮胡子、用铅笔，而发明安全刀片、带橡皮头铅笔的却只有一个。

对生活充满信心吧，相信你的未来不是梦。

4. 巧借“信用”，船王奇计致财富

在世界上，很多富豪的发家史上都有“设奇计、出奇兵”的辉煌一页。世界船王丹尼尔·路维格即是如此。他以“双重文件”的方式奇计致富：即他借钱买船，租船赚钱，并且用该船作抵押再借钱，买船，租船，抵押买船，循环生财，被称为“双重文件”。

这是一种资金筹措和运用上的创新思维。

一提起“船王”，大家自然会想到希腊船王史塔佛·尼亚斯或欧拉西斯，其实全世界拥有的私人船只吨位第一的是美国人丹尼尔·路维格。路维格的业绩之所以鲜为人知，是因为他从不谈论自己。

丹尼尔·路维格是靠“借钱”来发展他的事业的。路维格打算借钱把一艘货船买下来，再改装成油轮，因为载油比载货更为有利可图。他到纽约去找几家银行谈借钱的事，人家看了看他那磨破了的衬衫领子，又见他没有什么可做抵押，就拒绝借钱给他。路维格来到大通银行，他对大通银行的总裁说，他把货轮买下后，立即改装成油轮，他已把这艘尚未买下的船租给了一家石油公司。石油公司每月付给的租金，正好可以每月分期还他要借的这笔款子。他建议把租契交给银行，由银行去跟那家石油公司收租金，这样就等于在分期还款。

大通银行的总裁听了路维格这番奇怪的言论后，心想：路维格一文不名，也许没有什么信用可言，但是那家石油公司的信用却是可靠的。拿着他的租契去石油公司按月收钱，这自然会十分稳妥，这也不等于收回了分期付款？除非有预料不到的重大经济灾难发生。退一步而言，假如路维格把货轮改装成油轮的做法失败了，但只要这艘船和石油公司存在，银行就不怕收不到钱。

大通银行同意把钱借给路维格，路维格买下了他所要的旧货船，改成油轮，租了出去。然后又利用这艘船作抵押来借另一笔款子，从而再买一艘船。路维格的精明之处在于利用那家石油公司的信用来增强自己的信用。

这种情形继续了几年，每当一笔债付清之后，路维格就成了这条船的主人，租金不再被银行拿走，而是由他放入自己的口袋。

后来路维格又准备着手筹建造船公司。他设计一艘油轮或其他用途的船只，在还没有开工建造的时候，他就与人签约，愿意在船完工的时候把它租出去。路维格拿着船租契约，跑到一家银行去借钱建船。这种借款是延期分期付还的方式，银行要在船下水之后才能开始收钱。船一下水，租费就可转让给银行，于是这笔贷款就像上面所介绍的方式一样付清了。等到一切手续办妥，路维格就成了当然的船主，可是他当初一毛钱也没花。

当路维格“发明”的这种贷款方式畅通之后，他先后租借别人的码头和船坞，继而借银行的钱建造自己的船。就这样，路维格有了自己的造船公司。在第二次世界大战期间，美国政府购买了路维格所建造的每一艘船，他的造船公司就这样迅速地发展起来。

后来有人问大通银行的总裁，当初为什么银行会把钱借给这位一文不名的路维格的，总裁解释说：“路维格的这种借钱想法提出后，开始我们感到惊愕，但仔细研究之后，都觉得他的话很有道理。对于这一类的贷款，我们叫做‘双重文件’，意思是说，这笔贷款是由两个公司，或者两个人分别保证偿还，而他们之间的经济又互相独立。因此，即使中间有一方偿还不了，另一方也会把债务解决。银行于是有了双重保障。”路维格“双重文件”式的奇计致富，确实值得我们缺乏创新思维的创富者深思。

5. 巧言煽动，抓住顾客好奇心

有些致富者虽然没有在产品上创新，但却懂得经常改变产品外包装，以“新面孔”吸引人。一本滞销书，换个题目和封面，往往成了畅销书。这其实也是一个创新。用吸引人、能抓住别人好奇心的名字往往能成功地推销产品。

从事食品推销的人有很多，但没有多少人因此发财，大部分人只得到或多或少的一笔收入而已。但是你如果与众多的推销者不同，有一种独到的推销方法，把人们的购买欲大大地煽动起来，那就完全有可能由此步入富翁的行列。

鲍洛奇就是典型的一个例子。在他看来，食品商业是一种伟大而怪异的事业，这就注定了其做法与他人有本质上的差别，这也是他取得成功的奥妙所在。

14 岁时，鲍洛奇下课后在他家附近的一个大商

店里工作,这家商店是达鲁镇的一个超级市场连销的一部分。开始时,他只是一个店员和干苦力活儿的孩子。当客人们问他关于食品问题时,他发现自己能说善道,好像就是在当推销员,而不像一般市场干苦力活儿的孩子一样,只能简单地答复客人的问话,于是他开始着迷,很希望参加这一行业。

食品商店的经理很快发现了鲍洛奇的才能,于是让他担任这一超级市场连销公司的水果摊主持人。这时,他的煽动欲开始冒出来了,有一次,有批香蕉因冷藏工厂发生意外而被热坏,但这批香蕉仍可食用,只是香蕉皮变了颜色,老板就命他以低价把这批香蕉推销掉。

但鲍洛奇忽然有一种奇想,没有告诉老板,他就把那批皮发黄的香蕉集中在外面,大声叫卖说:“阿根廷香蕉。”

其实,阿根廷并不产这种黄皮的香蕉。可是“阿根廷香蕉”对一般顾客来说是新鲜的,于是购买欲被煽动起来,他以高出完好香蕉价一倍的价钱出售,结果在三个小时内,他便把这批香蕉全卖光了。

在水果摊赚得足够的钱后,他去学校准备完成大学教育,可未注册他即离开了校园,到一家杂货店当一名旅行推销员,不久即升为高级推销员。他把当地的大批商人召集在一起,使他们相信,若大家合作,大量购买物品可以省很多钱,于是商人们便成批地大量购买鲍洛奇所推销的物品。

他极力煽动人们的购买欲。劝说商人们立即购买这种商品或那种蔬菜,不要等下月再买,因为下月一定涨价。为了达到劝说商人们立即采购的目的,他便以老板的名义,向各地商人发电报,电报里警告商人们说某些东西要涨价,于是商人们纷纷向他大量订购。

他在银行里存了很多钱。于是回到故乡,自行发展食品事业。

有一天,鲍洛奇意外地听说,明纳玻利斯有日本侨民在花园里种植古老的蔬菜:豆芽。那时第二次世界大战还在进行中,某些地区由于市场和运输的停顿,很难得到蔬菜,鲍洛奇听说那些日本人能把他们生产的豆芽全部卖出而毫不费力。鲍洛奇和比夏说起此事,两人决定合伙,生产黄豆芽,同时制造成罐头,结果产品供不应求。

鲍洛奇决定再求发展,煽动商人们与他合伙。同时,尽他煽动之能事,为黄豆芽制造一篇使人大感兴趣的历史,以生花妙笔,对黄豆芽加以歌颂,还散出传单,向食品加工商以及餐馆和零售商推销。

后来他发现,若是根据合约制造黄豆芽罐头,可以赚更多的钱。他为这种罐头起了一个名字:“芙蓉”,利用东方情调来煽动人们的购买欲,过了些时间,他借了一笔钱,把与他合伙的一份股权买下,他便成了这个奇特的小公司的唯一主人,将公司命名为“重庆”公司,从此日益扩大,终于成了一个富有的公司。

60年代后期,鲍洛奇想开创新的事业,加上著名的雷诺公司条件很优厚,便把重庆公司卖给了雷诺公司,代价是六千三百万元。

他把这些钱用在其他事业上和投资中,因此使他的财产总值达一亿元以上。

二、创造性思维:创新之源

1. 创新源于创造性思维

创新来自于创造性的思维,创富者的创新艺术,首先表现为创造性思维的艺术。

思维是一种心理现象,是人们认识世界的一种高级的反映形式。具体地说,所谓思维,是指人脑对客观事物的一种概括的、间接的反映,它反映客观事物的本质和规律。思维是在人的实践活动中,特别是在表象的基础上,借助语言,以知识为中介而实现的。所谓创造性的思维是指思维的一种智力品质,是在创造过程中的一种思维活动。它通常同创造性活动联系在一起。创造性思维一方面有一般思维的共性,另一方面又有不同于一般思维的特点。它不能只是依靠现成的表象或有关情况的描述,而是要在现成资料的基础上,进行想象并加以构思。创造性思维不同于一般思维活动的重要之点,就在于有创造性的想象。

与常规性思维相比较,创新思维具有自己的特点,主要是:

(1)独创性。创造性思维的特点在于独创性,它在思路的探索上、思维的方式方法上和思维的结论上,独具卓识,能提出新的创见,作出新的发现,实现新突破,具有开拓性和独创性。常规性思维是遵循现存常规思维的思路和方法时进行思维,重复前人、常人过去已经进行的思维过程,思维的结论属于现成的知识范围。创造思维所要解决的是实践中不断出现的新情况和新问题。而常规性思维所要解决的是实践中经常重复出现的情况和问题。

(2)灵活性。创造性思维不局限于某种固定的思维模式、程序和方法,它既独立于别人的思维框架,又独立于自己以往的思维框架。它是一种开创性的、

灵活多变的思维活动,并伴随有“想象”、“直觉”、“灵感”等非规范性的思维活动,因而,具有极大的随机性、灵活性,它能做到因人、因时、因事而异。常规性思维一般是按照一定的固有思路方法进行的思维活动,这种思维缺乏灵活性。

(3)风险性。创造性思维的核心是创新突破,而不是过去的再现重复。它没有成功的经验可借鉴,没有有效的方法可套用,它是在没有前人思维痕迹的路线上去努力控制。

因此,创造性思维的结果不能保证每次都取得成功,有时可能毫无成效,有时可能得出错误的结论。这就是它的风险。但是,无论它取得什么样的结果,都具有重要的认识论和方法论的意义。因为即使是它的不成功结果,也向人们提供了以后少走弯路的教训。常规性思维虽然看来“稳妥”,但是它的根本缺陷是不能为人们提供新的启示。

2. 创造性思维训练技巧

(1)创造性思维“四段论”。创造性思维分为四个阶段,这是美国心理学家G·华莱士研究了各种类型的思想活跃的人的经验后提出来的。

第一阶段——准备期。掌握问题、搜集各种材料、动脑筋的过程,即自觉的努力时期。

第二阶段——酝酿期。虽然开动脑筋也想不出好主意因而感到苦闷,甚至想半途而废。然而,在此阶段中,潜意识在本人也不曾觉察的情况下,进行着有力的活动。

第三阶段——启发期。解决问题的启示突然出现。这种“突然出现”是指人处于不工作情况下能得到的答案,并且大多出现于疲劳后的小憩时,或者在为其他事物疲于奔命时。另外,“突然出现”的倾向是视觉形象多于语言形象。

第四阶段——验证期。推敲突然出现的启示,并且予以具体化过程。

G·华莱士调查了各种人的经验,提出了上述的创造性思维的“四阶段论”。如想搞发明制订新的研究计划,或者设计出版物内容的结构时,开始阶段总是有意识地从各方面加以努力,然而却难以理出头绪。时而连续几天地冥思苦想,却无论如何也归纳不出可行的办法。于是便焦躁不安,或陷入悲观情绪之中,以致打算半途而废。不知是出于什么样的机运,在这样的情况下有时会突然闪现出好主意来。思想与酿酒一样需要发酵期。经过第一阶段的有意识的努力后,获得的是稍高于一般常识但并不是成熟了的概念。经过下一阶段的酝酿期,才像酿得名酒一般使概念趋于成熟。然而,一般人闯不过酝酿期,也不相信酝酿期的存在,所以在第一阶段徘徊不前。在这种情况下,如果了解G·华莱士四阶段论的准备、酝酿、突然出现的机制,人们既能再加一把劲进入酝酿期,又能在自我训练方法上采用新手段。

(2)突破思维定势。拿破仑·希尔认为:在创富过程中,积极寻求某种新的设想时,要有意识地抛开头脑中已形成的思考同类问题的程序和模式,即思维定势,要警惕和排除它对形成新的思路可能产生的束缚作用。

下面我们来看一个实例。

日本的东芝电气公司1952年前后曾一度积压了大量的电扇卖不出去,70000多名职工为了打开销路,费尽心机地想了不少办法,依然进展不大。有一天,一个小职员向当时的董事长石坂提出了改变电扇颜色的建议。在当时,全世界的电扇都是黑色的,东芝公司生产的电扇自然也不例外。这个小职员建议把黑色改为浅色。这一建议引起了石坂董事长的重视。经过研究,公司采纳了这个建议。第二年夏天东芝公司推出了一批浅蓝色电扇,大受顾客欢迎,市场上还掀起了一阵抢购热潮,几个月之内就卖出几十万台。从此以后,在日本,以及在全世界,电扇就不再都是一副统一的黑色面孔了。

此例具有很强的启发性。只是改变了一下颜色,大量积压滞销的电扇,几个月之内就销售了几十万台。这一改变颜色的设想,效益竟如此巨大。而提出它,既不需要有渊博的科技知识,也不需要有丰富的商业经验,为什么东芝公司其他的几万名职工就没人想到、没人提出来?为什么日本以及其他国家有成千上万的电气公司,以前都没人想到、没人提出来?这显然是因为,自有电扇以来都是黑色的,而彼此仿效,代代相袭,渐渐地形成了一种惯例、一种传统,似乎电扇只能是黑色的,不是黑色的就不成其为电扇。这样的惯例、常规、传统,反映在人们的头脑中,便形成一种心理定势、思维定势。时间越长,这种定势对人们的创新思维的束缚力就越强,要摆脱它的束缚也就越困难,越需要作出更大的努力。东芝公司这位小职员提出的建议,从思考方法的角度来看,其可贵之处就在于,它突破了“电扇只能漆成黑色”这一思维定势的束缚。

突破思维定势,进行创新思考,将是你致富的法宝。

3. 照管好你的创意

拿破仑·希尔重视创意的生成,但更重视创意

的管理和发展,他说:

“创意是思想的果实,但是只有在适当的管理彻底实行之后才有价值。”

每一棵橡树都会结出许多橡树种子,但说不定只有一、两颗种子能长成橡树。因为松鼠会吃掉大部分的橡树种子。

创意也一样。一般的创意都很脆弱,如果不好好维护,就会被“松鼠”(消极保守的思想)破坏殆尽。从创意萌芽,直到变成功效很大的实用方法,都得经过特殊处理。请你利用下面三个方法来适当管理和发展自己的创意:

(1)不要让创意平白飞掉,要随时记下来。我们每天都有许多新点子,却因为没有立刻写下来而消失了。一想到什么,就马上写下来。有一个经常旅行的人随身带一块笔记板,创意一来,立刻记下来。有丰富的创造心灵的人都知道:创意可随时随地翩然而至。不要让它无缘无故地飞走,错失了你的思想结晶。

(2)定期复习你的创意。把创意装进档案中。这种档案可能是个柜子,是个抽屉,甚至鞋盒也可以用。从此定期检查自己的档案。其中有些可能没有价值,就干脆扔掉,有意义的才留下来。

(3)继续培养及完善你的创意。要增加创意的深度和范围,把相关的联合起来,从各种角度去研究。时机一成熟,就把它用到生活、工作以及你的将来上,以便有所改善。

当建筑师得到一个灵感时,他会画一张蓝图;当一个广告商想到一个促销广告时,会画成一系列的图画;当作家写作以前,也要准备一份提纲。

尽力设法将灵感明确、具体地写出来。因为,当它具有具体的形象时,很容易找到里面的漏洞,同时在进一步修改时,很容易看出需要补充什么。接着,还要想办法把创意推销出去,不管对象是你的顾客、员工、老板、朋友、俱乐部的会员、以至于投资人,反正一定要推销出去才行,否则就白费力气。

有一年夏天,两个保险公司的推销员都想拉拿破仑·希尔入保。洽谈以后,两个都答应补送一份修改妥当的正式计划书给他。第一个推销员只是随便说说而已,他把他想要知道的问题用“文字”说了出来,弄得拿破仑·希尔莫名其妙。因为他说的是纳税方面、备用条款方面、社会安全方面以及所有的关于保险的电脑程序细节。坦白地说,希尔根本不信任他,只好用不要来委婉拒绝了。

第二个推销员的方式截然不同。他把所有的建议事项用图表说明,因而一目了然。结果他真的做成这笔生意了。

把你的创意用那种容易接受、容易推销的方式表现出来。利用文字或图表写出的创意,总比“口头表示”更吸引人,销售力也会大出许多倍。

(4)每一个灵感都是新构想。1947年2月,一天,当拍立得公司的总经理兰德正在替女儿照相时,女儿不耐烦地问,什么时候可以见到照片。兰德耐心地解释,冲洗照片需要一段时间,说话时他突然想到,照相术在基本上犯一个错误——为什么我们要等上好几小时,甚至几天才能看到照片呢?

如果能当场把照片冲洗出来,这将是照相术的一次革命。难题在一两分钟之内,就在照相机里把底片冲洗好,能造就0℃到110℃的气温,而且用干燥的方法冲洗底片。

兰德必须掌握解决所有这些问题的方法。他以令人难以置信的速度开始工作。六个月之内,就把基本的问题解决了。

诚如他的一名助理所说:“我敢打赌,即使100个博士,10年间毫不间断地工作,也没有办法重演兰德的成绩。”这话决不夸张。

但兰德自己无法解释他所经验过的发明过程。他相信人类和其他动物质的基本区别,就在于人的创造能力。

“你能想象吗?”他问,“一个猿猴发明一个箭头?”

有好多人说,现代人已经在科学上找到一项新工具,能够代替人创造发明,他对这种说法感到十分不耐烦。他倒是相信,发明是人类很早很早就有了的能力,只是至今还一点都弄不清楚它究竟是怎么回事。

“我发现,”兰德说,“当我快要找到一个问题的答案时,极重要的是,专心工作一段长时间。在这个时候,一种本能的反应似乎就出现了。在你的潜意识里容纳了这么多可变的因素,你不能容许被打断。如果你被打断了,你可能要花上一年的时间才能重建这60个小时打下的基础。”

直到1946年兰德的助手还只有寥寥几位。因为大战的关系,这些年轻的助手都没有受过正规的科学训练,尽管他们很聪明。说也巧,几乎都是史密斯学院毕业出来的。他的一个最接近的助手是专门研究60秒照相术的。她是普林斯顿一位数学教授的女儿,名叫密萝·摩丝,摩丝小姐后来成为拍立得黑白底片研究部门的主任。兰德说她有许多重要的贡献,

尤其软片方面。

兰德公司的辉煌证明了一个简单的道理:

每一个灵感都是新的构想,抓住它,你就能成功。

4. 柳暗花明见奇功

意大利国家能源控股公司(ENI)操纵着300多家分公司,拥有13.5万名员工,年销售额高达426亿美元,它积极从事七个领域的业务:碳氢类和其他燃料的勘探、开采和输送;石油化工;机械制造;工程建筑;冶金;金融;其他业务如旅游、印刷、软件开发以及工业转轨(指将现有某厂转产或是采用不同工艺生产同一产品)等等。它的巨大成功得益于领导人天才的经营头脑与国家的有力支持。

(1)重振雄风。意大利政府参与工业的历史始于1929年的股市风暴。当时许多银行担心工业体系将会崩溃,它们投入其中的大量资金将成肉包子打狗有去无回。为此国家组建了"工业重振协会"(IRI),目的是改革金融体系,收购银行拥有的工业股份。在石油工业方面,国家以独资经营、与外国或私人公司合作办企业的方式进行参与,希望能刺激意大利的石油加工能力、勘探新的自然能源。国家石油总公司(AGIP)就是在这种情形下诞生的,至今它仍是该国石油集团ENI中的龙头企业。与它同时产生的还有从事炼油的ANIC,与盎格鲁-伊朗石油公司合建的IROM,与新泽西标准石油公司合建的STANIC。二战后政府还创建了经营甲烷输送管道的SNAM公司和SAIP钻探集团。上述各公司在战后全国工业重建过程中一股脑儿组合到一起,成为ENI国家能源控股公司。

ENI的创建是所有意大利碳氢能源领域企业的大联合,很大程度上是其首任总裁恩里科·马推的杰作。此人是个精明强干的企业经理,具有国家主义、集体主义、平等主义等价值观念。他着力创建了ENI,为其初步发展确立了方向与任务。由于他为增强意大利在能源上的自力更生能力做出了巨大的贡献,他在国内声望极高,也使ENI与外国和私人的大石油公司结下了不共戴天之仇。

马推原先是党派领袖,有经营私人工业企业的资历,战后初期被上议院任命为AGIP公司的总经理。当时盟军刚刚解放意大利半岛,其地理位置(地中海中部)使它自然而然成为向西欧石油市场提供廉价的石油加工与船运服务的理想国度。战时中东石油大发现和强大的国际石油公司在该国石油业粉墨登场,更预示着战后的意大利将通过石油生意实现经济振兴。因此,那段时间对意大利刚刚萌芽的石油工业生死攸关。战争无情地将AGIP的炼油厂和输油管线摧残得千疮百孔,其油轮队伍几乎全军覆没。意大利政府考虑到将AGIP行将破产的勘探与开采子公司全部清盘关张。

当时马推对外国公司大举收购AGIP廉价出让的勘探企业感到惊奇,敏锐地感到里面大有文章,又听说战时在波尔山谷发现了储量丰富的甲烷气,所以他托故推延了清盘和拍卖,背着上司继续在波尔山谷寻觅宝藏。后来勘探队在卡维尔加发现了重要的天然气田。AGIP总算躲过了被零趸批卖的惨剧。不久AGIP控制了国有输油管线公司,开始建造向各企业和北方工业基地输送甲烷的管线网络。由于国家没有关于勘探权与开采权挂钩办法的法规,众所瞩目的波尔山谷甲烷田与一些大油田的开采权引起了在国会的一场三年之久的大辩论,AGIP自然无法游离于辩论之外。此间众多的国际和私家石油公司极尽游说之能事,提出了不少法规条款建议,核心内容是在碳氢资源开发方面如何摆放"国家操纵"与"自由竞争"的位置。

国会后来通过的方案是设立国家碳氢资源总公司ENI,它通过直接了当的收购或是借助政府投资的方式接管原先国家控制的所有碳氢能源公司。这个实体还垄断波尔山谷的勘探开采权,而私人公司可在意大利境内其它地方竞争。在马推推动下,政府后来同意将ENI的独家勘探权扩大到全国范围。

新公司资金总额达150亿英镑,其分公司还拥有名义上的150亿英镑财产。它可进行股票贸易,可通过相关公司开展业务,可投资其他公司或合资办企业。马推升任ENI总裁,波尔德里尼成为他的副职。马推的第一项大任务是将ENI的各路"诸侯"真正统一到他的旗帜下来,他先是将ENI的各种股份重新组合,又将与石油工业无关的企业清盘或转产。经过近10年的苦心经营,集团形成了石油工业一条龙的产业结构,ENI在原材料、半成品供应以及服务、运输方面几乎是无懈可击的了。

ENI创建之初意大利领土上唯一可获得的较大能源资源是天然气,所以ENI注重天然气的生产和输送;AGIP和一家甲烷公司合并后负责这方面的业务。ENI重建了SNAM管线公司,让它管理波尔山谷的天然气网络,并适时地扩展为省级、省与省之间的巨大管线系统,它成为ENI工程部门的主导企业,后来又增添了国际炼油厂、输送管线、化工厂的建造业务。在石油加工、石油化工方面,ANIC是领

头企业；买入佛罗伦萨的皮格诺恩工业设备公司后，ENI进入机械制造业，生产抽油泵、发动机压缩器、阀门和其他炼油厂设备，后来也建造海上钻井平台。

至此，亚平宁半岛上崛起了庞大的ENI石油帝国。

（2）“75∶25计划”。ENI迅速扩张的天然气开采与传输业务产生了效益，它的国际化进程有了资金保障。与原油出产国谈判时，马推引进了一种新的投资合作办法：不仅付给产油国一定标准的油田使用费及承担后续开采工程的所有费用，还将向产油国提供共同开发该国天然资源的机会。原先ENI像其他外国石油公司一样，在勘探开采活动中独自承担巨大的风险。而现在，如果勘探中确实找到了可产生经济效益的资源时，东道国挣得所有利润的50%；若愿意，东道国还可与ENI一起进行进一步的开发，等于从剩给ENI的50%利润中再取得将近一半的利益。这样一来，东道国所得与ENI公司所得之比是75%∶25%。因而马推提出的合作方案被称为“75∶25计划”，东道国必将从此计划中获得更多的实惠，而ENI则建立与东道国亲密的合作关系，大大降低了经济风险。因为东道国参与开发时是一定会投入一定的资金的，利益与共的情况下就能产生风雨同舟的效果。马推这一招真可谓用心良苦。

ENI与埃及首次进行此类合作成功后，又与伊朗、摩洛哥、利比亚、苏丹、突尼斯、尼日利亚等国合作开发资源。马推通过这些活动有效地在国外确立了意大利国家石油企业的地位，突破了国际石油工业的固定格局。在商业谈判和各种公开声明中，马推宣称各原油出产国可将意大利作为殖民色彩较少的国家来接受，还公开寻求限制“七姐妹”（指当时操纵国际市场的七个最大的西方石油公司）的特权、利润、势力范围。面对这样一个有勇有谋的国家主义者，西方各大石油公司又恨又怕。

马推还将“75∶25计划”从勘探领域推广到AGIP在发展中国家建炼油厂和输送制成品的实践中。ENI在摩洛哥、加纳和突尼斯建立了合资的炼油厂，还在刚果、南亚、拉丁美洲承包炼油厂建造工程，均取得了经济上、政治上的巨大成功。

（3）国之栋梁。ENI对意大利迅速从战争创伤中复苏贡献很大，它是SISI工业财团的一个重要成员。此财团其他成员有菲亚特汽车公司、皮莱利橡胶产品集团、意大利混凝土道路建筑集团。这个财团事实上在逐渐都市化的意大利创造了汽车文明。价钱合理的汽车、新的高速公路网络、AGIP的汽油合在一起促成了意大利经济“奇迹”的出现。

马推为了提高AGIP分公司的形象、帮助建立汽车市场，在全国建了不少新的颜色醒目的加油站，还别出心裁地在加油站旁设置了咖啡店、餐馆和汽车旅馆。ENI在全国的路旁服务点共包括30家AGIP汽车旅馆和400家饭店和咖啡店。此期间AGIP推出其超高辛烷值汽油的商标“六腿狗”，后来这个形象成了ENI的标志。

AGIP在非洲大部分地区、希腊、澳大利亚、瑞士、联邦德国和阿根廷建立了汽油、润滑油配送的分公司。通过一系列合并、改组，新的SAIPEM工业集团使ENI的天然气、石油运输能力呈加速度增长，SAIPEM还是欧洲海上钻探的先锋。马推还通过建造欧洲中央管线工程，从热那亚北上至巴维亚，输油管一直延伸到瑞士和联邦德国ENI斯图加特炼油厂。这使得马推与ESSO、海湾公司等主要竞争对手进行输油战时有了王牌。在拉弗那发现大量天然气后，ENI在石化领域有了重大进展，建了三个大型石化厂，生产合成橡胶、肥料、醋酸并与美国菲利浦碳黑厂合作生产炭黑。

1956年，意大利国会设立国有工业管理部，它要求所有国有公司的新的投资项目的40%必须是在南方落后地区。ENI着手在西西里海岸建设大型炼油厂和油轮码头。ANIC戈拉公司是一座地区性石化分厂，也在此时应运而生。马推还促使ENI建造了AGIP核能工厂，开始生产大型核子加速器的元器件。但是马推创造一家完整的（包括发电和碳氢燃料生产）能源集团的宏愿落空了。政府决定组建单独行动的ENEL核能开发公司，将ENI的核项目全部拉过去，包括铀矿勘探和核燃料生产。

为了保证大项目的资金，ENI创建了SOFID金融公司，处理集团全部的财政和投资。ENI还创办了碳氢资源和石油化工研究中心和米兰碳氢资源研究生院，还办了一份米兰地区发行的日报。60年代ENI与美国利贝-欧文斯公司合建了一家平板玻璃厂，又收购了足以控制莱恩·罗西公司的股份，这是意大利最大的毛纺公司，它确立了ENI在合成纺织领域的地位。

（4）前赴后继。就在ENI创造出辉煌业绩，庆祝其十周年华诞之时，它杰出的创始人马推在乘专机从西里里前往米兰总部时机毁人亡。据传这是一场谋杀，未被证实。但是有不少书刊渲染国家英雄马推被坏人害死的细节，后来甚至有一部题为《他杀死了马推》的电影。马推去世后，72岁的副总裁波尔德里

尼升任总裁。

马推在世时兼任ENI大多数部门骨干企业的总经理，这些企业包括AGIP核能、SNAM、SAIPEM、ANIC、STANIC、SOFID以及在埃及的第一家分公司等。所以马推是ENI的灵魂。他的死对ENI的打击之大是很难衡量清楚的，不过却加速了经营权下放的进程，公司的领导结构有了大变革，中层领导的自主能力大大增强了。ENI发展迅猛，号称有9550亿英镑资产，成为国际碳氢资源领域的领袖之一。接下来的时期内，马推生前促成的几件事开始见到成效：首先，ENI成为原苏联最大的原油市场主顾，ENI通过引进原苏联原油得以供应欧洲最廉价的汽油，极大地刺激了ENI本身的原油加工能力；同时ENI与原苏联签署贸易协定，向原苏联出口ENI在意南部落后地区加工的各种产品，使ENI在南部的投入见到了效益。其次，ENI与美国ESSO公司签订互惠协议，ESSO为AGIP炼油厂提供原油，并从ENI皮格诺制造厂购买机械设备，双方的合作结出了丰硕成果。另外，ENI的拉地那核能厂和为核子加速器提供原料的铀矿加工厂与“欧洲中央管线网络”在意大利北部顺利接轨；ENI还添置了一家纺织厂。ENI的这些可喜进展都是借助了前任总裁马推的东风。

60年代是ENI的发展期，但是也给石油工业甚至世界经济带来了不利影响。ENI的分公司取得了一些重要的炼油厂、管线建造合同，还在南亚、南美和澳大利亚进行勘探。但是地区武装冲突和亚洲、中东产油国的国家主义浪潮越来越激烈、频繁，使AGIP的业务停顿或者重新与产油国签订开采合同。中东“六日战争”期间，AGIP与埃及合作中断，尼日利亚比夫拉地区独立后AGIP在那里的炼油厂无疾而终。国内形势也对ENI不利：两大私营化学公司蒙特卡蒂尼和艾迪逊公司联手组成单一的大公司蒙特迪逊，逐渐与ENI针锋相对。

OPEC(即石油输出国组织)的崛起和它的石油政策的出台，标志着产油国将在世界经济中起重大作用。稍后原油价格疯涨，利比亚、索马里的外国石油企业被收归国有，伊拉克、沙特起而效仿。意大利经济状况本已衰颓，现在更是雪上加霜。ENI本来已深为原油涨价所苦，此时政府要求它买入经营差的工业企业，希望它能挽救这些企业，结果加大了ENI的负担，效果适得其反。

在意大利国内私人工业领域，银行家罗尔·加蒂尼控制了蒙特迪逊公司，它在国家化工业不景气之时也背了运，成了负债累累痛苦的巨人。加蒂尼和ENI领导人协商，拟合并组建ENICHEM公司。合并成功后新公司成为世界最大的十家化工公司之一，其中ENI拥有40%的股份，蒙特迪逊公司占据40%股份，其余的股份公开发售。尽管ENI努力加强与私人企业家的合作，加蒂尼却很快和ENI翻脸了，并且企图阴谋侵吞新公司。被挫败后，加蒂尼将所有的40%股份全部卖给ENI。

进入90年代后，ENI财政状况有了好转，大部分领域销售额增加了。由于油价的增涨，能源企业收入增加。通过ENICHEM在化学提炼、医药制造方面的实力，ENI从单纯的石油公司转化为全球能源企业，其材料、工程、金融方面惊人强大的实力几乎能解决世界上任何地方的能源和环境问题。

按照最初构思ENI的大师们的宏伟意图，ENI已经成为充分综合化、伸缩性很强的组织。它巨大的能量不止一次地使它克服了国内国际形势变幻带来的困难。尽管总体上说能源业的沉浮殊难定论，ENI还是会继续保持其坚强的地位的，它将继续在国际碳氢资源开发、化工工业的演进中扮演极有份量的角色。

三、产品创新：侧身市场要道的神兵

1. 产品创新原则

产品创新主要包括产品开发、更新速度及产品的质量和水平。公司产品创新能力的强弱，不仅反映了一个公司的综合素质，而且集中反映了公司在市场竞争中的潜力。

积极开发新产品，是保证公司取得竞争优势，使公司立于不败之地的基础。市场是公司生存的客观条件。公司要生存和发展，就要不断扩大和开辟新的市场，要做到这一点，离开了产品开发是根本办不到的。公司只有不断开发新产品，做到“人无我有，人有我优，人优我廉，人廉我转”，才能在市场竞争中处于主动地位。日本的小汽车、电视机、录相机能在较短的时间内称雄于世界，就在于它们不断推出新型、优质、价廉的新品种。就日本小汽车而言，在60年代末，其产量、销量排在西方发达国家之末，而到1978年竟跃居世界第一，产量第一，销量第一，生产率第一。原因是它们采用了先进的管理方法，不断改进设计，制造出质优价廉的新型汽车。录相机本是美国发明的，而日本录相机却以质优价廉控制了世界录相机市场的95%。一个公司、一个行业的生存与发展，兴盛与衰落与其是否能适时地开发出满足社会需求

的新产品密切相关。特别是科技和现代传媒的发展，使新产品开发过程大大加快。一些高科技产品的更新换代已经不是以年为计算单位，而是以日来计算。如钟表王国瑞士平均每20天就向市场推出一个新品种。德国的奔驰轿车的发动机与20年前相比，重量减少了48公斤，最高功率反而提高了25马力，成为当今世界汽车工业的骄子。大名鼎鼎的美国王安公司，很快就从“电脑帝国”的宝座上跌落下来，其主要原因是未能注重新产品的开发。不开发新产品，不发展新行业，公司如履薄冰，随时面临被淘汰的危险。

由于科学技术的迅速发展，社会需求的个性化、复杂化和多样化，使现代新产品开发具有许多新的特点。

(1)轻型化。轻型化是现代新产品开发的一个主要特点。尤其是对重工业生产企业来说，由于原材料的节约化和新的替代材料的不断产生，使新产品不断向轻型化发展，改变了重工业产品的傻、大、黑、粗的形象。就轻工业来说，其新产品开发也有向轻型化发展的趋势。比如，日本日立电气公司生产的一种16厘米的液晶彩色电视机，厚度只有普通电视机的1/10，重量只有普通电视机的1/5；丰田公司甚至研制成功一种可随身携带的手提式小汽车，重20公斤，时速达40公里，可以折叠折装。

(2)大型化或微型化。由于现代化大生产的发展，使许多新产品日益向大型化发展。如船舶运输设备、飞机、水压机、发电机等均向大型化发展。与此相反，有些日常生活用品，由于要求携带方便，使用灵活，其产品向微型化方向发展。如计算机、电子表、妇女的装饰品等。

(3)节能化。由于能源价格的不断提高与环境污染的日益严重，要求开发的新产品必须有利于节约能源。目前，在西方汽车市场上，竞争十分激烈，尽管各种新型汽车不断涌进市场，但在竞争中最受用户欢迎的却总是那些新开发出来的节能型的汽车。所以，各国汽车商都把开发新型的节能汽车放在首位。另外，为了节省能源，各国在寻求新的能源上也在竞相研制或开发出一系列新品种。以发动机为例，70年代以来正在研制的新产品就有甲醇发动机、电磁发动机、光学发动机、离子发动机、太阳能发动机等等。节能化给用户和社会带来了极大的经济效益。

(4)高能化、多样化。由于人们生活水平的不断提高，要求产品不仅性能好、效率高，而且能满足一些特殊的需要。因此，开发的新产品必须要高能化、多能化，达到一机多用，一物多用。比如，传统的缝纫机产品，只有缝线一种功能，如今各种高级的多用型缝纫机，则可以自动换针、绕线，进行平缝、包缝、疏缝、锁眼、拷边、钉扣等一系列工序。产品的用途越多，显示的功能越新，给用户带来的利益、方便也越多，其市场的生命力也就越强。

(5)美观化。一件耐用的消费品不仅应当是一件特别适用的产品，而且还应当是一件艺术品，能给人以美的享受。对于服装、家具、灯具及其他装饰品，更应向美观方面发展，突出其美学功能，增加新产品的高贵感，美化人民生活。近几年我国市场上雨伞的换代、化妆品的升级、时装的流行及各种高档家具的上市，都反映了这种需求。在国外市场上新近推出的机电设备、家用电器、汽车等产品，也都十分突出造型设计和艺术美。

(6)系列化。现在一种新产品投放市场，往往已经不是一个花色或一个品种，而是采用了一系列体系。例如，国外市场上流行的家具组合系列、办公用品系列、厨房用品系列越来越受到顾客的欢迎。我国近年来市场上出现的系列产品也日渐增多，如系列工具产品、系列化妆品、系列旅游品等。开发系列新产品，既是为了满足市场的需求，也是为了适应生产方式的转变，它已成为现代产品开发的必然之势。

(7)自动控制化。这是新产品开发中的一种新的普通发展趋势，而且发展十分迅速。由于电脑技术在各个领域中的应用，各种电脑控制的自动化产品越来越多，自控化程度越来越高。

如电灯、电话、电视机、电扇、空调机、录相机以及开关门窗等。自控型产品的普遍发展，在很大程度上改变了人们的工作方式和生活方式，给人们带来巨大的利益。

2. 开发新产品的策略

新产品开发具有一定的风险性，选择适宜的开发策略，可以帮助我们避开风险，胜利地到达彼岸，所以是企业的一项战略性决策。

第一，进攻策略

要求企业具有较强的科研基础，创新型的人才，可靠的信息来源和经济实力。可采取：

(1)独创式。企业依靠自身的技术力量，研究开发出具有技术优势的新产品。如美国照相机业开发出价廉、使用方便的“傻瓜”相机即是。

(2)系统综合式。将世界各国先进技术系统综合在一起而开发的新产品。我们当前面临的新的技术革命，就是系统综合多种技术为一体。松下电器公司

一台小小的电视机是系统综合了各国四百多项技术基础上发展起来。系统综合就是创造，就能创新。

（3）超前式。企业产品开发超前市场半拍，从而达到占领市场的目的。可从技术方面超前，也可在高、低档化方面超前。如天津磁性材料厂，利用本厂数十年生产磁性产品的技术优势，超前开发出磁性保健系列产品而占领市场。

（4）独辟蹊径式。即开发所谓冷门产品，别人未曾想到的产品“唯我独开”。如开发总统轿车。

（5）重在一次式。即开发一次性产品，不重复使用。如一次性注射器，一次性饮水杯、医院里避免交叉感染的一次性用品等。

第二，紧跟策略

若企业科研基础较差，技术人员较少，经济实力较弱，此时，企业新产品开发可采取风险小的紧跟策略。即采取引进和改进方式开发新产品，紧跟市场潮流，在市场占有一席之地。可采取：

（1）改进式。指企业以现有产品为基础，根据用户对产品提出的新要求及市场的需求变化，采取对原产品改进性能，增加功能，在外观造型上下功夫等。一般可采取：第一，异形新奇化。使产品在造型上、结构上、外观上、使用效果上具有新奇特色，以满足人们求新、求异、猎奇的心理需求。如德国生产了一种会说话的手表，能按主人的需要，到时用法语向您提醒：“请抓紧时间！”第二，专业化。从不同专业人员的需要来开发新产品。德国专为开长途汽车的司机研制了一种自动刹车眼镜，在途中如司机打磕睡，眼镜里的光电开关会自动接通电源，使司机面前的警告灯发亮，如未奏效，就会自动接通刹车，使汽车停下来。第三，康复健美化。开发和人体健康、美容、保健、康复、长寿等有关的产品。如保健药物、保健饮料、保健器械、保健服装、康复器具、美容器具等。日本推出一种新颖床单，看上去无异于一般床单，只不过印有带圆点的花纹。当人睡在上面时，由于人体体温的作用，床单会放出红外线，改善人体血液循环。我国推出的一种香波，选用高科技产品“九曲纤维”为材料，放入各种固体香料，经高温浸泡，具有提神醒脑、解乏多种保健功能。第四，轻便高效化。产品开发从方便用户，提高功效，急用户之所急出发，在省时、省力、省心、携带、储存、使用方便，工效超出常规上下功夫；化大为小，化重为轻，化繁为简，浓缩、省略、流化、型化。如方便食品，节省了人们“烧”“煮”的时间。如日本人把米缸、微波炉、热水器、咖啡壶、调味瓶放在一起，组成电气炊事柜，既美观、整洁，又使用方便，节省空间。另一种组合是使产品本身具有组合功能，可以根据用户的意愿进行装卸与重新组合，如组合柜。而替代主要是材料、工艺、过程、方法的互相替代。第六，功能移植化。把其他产品或动物的功能移植到现有产品中去，不断增加产品的用途。伞我们用了几百年，荷兰人研制的“太阳能伞”，能把伞面聚集的太阳能转化为电能，为旅游者烧水、煮饭。国外还有“催泪伞”，只要按一下伞柄上的微型开关，就会喷出催泪瓦斯，以阻击对方，保护自己。

（2）引进式。通过技术引进来开发新产品，是开发新产品的一种有效途径。可引进先进技术、科技成果，也可搞许可证、咨询、服务，可采用“三来一补”形式，也可采用其他形式。我们不能停留在仿制，而应当走“一学二用三改四创”的路子，只有这样我们开发的新产品才有生命力。

3. 开发新产品的诀窍

（1）善爆冷门，人无我有。人类的各种需求是伴随社会发展而陆续萌生的。因此，社会日新月异，人们的需求也就会不断改变、不断萌生，而这种需求的萌生，正给每一个企业家有了待爆冷门的机会，综观世界上那些亿万巨富不少就是靠爆冷门而起家的。

德国青年史特劳斯，1940 年移居美国西部时并无什么产业，当地正出现一股“寻金热”，他就跟随这些挖金人流进矿山，做些小生意。后来他根据矿工们的需求，用厚帆布、厚棉布，试制一种价廉又耐穿的裤子，销路很好。于是他进一步注意投其所好，在裤袋、缝线颜色等方面作了许多改进，逐渐形成一种独具一格的裤子——即如今风靡全世界的牛仔裤。史特劳斯靠爆冷门创立的公司，在 40 年代末销售额仅 800 万美元，而到 70 年代销售额就增加了 250 倍，达到 20 多亿美元，一举成为亿万富翁。

有人可能说：现在市场商品已琳琅满目，要寻冷门谈何容易，其实对精明的企业家来说，冷门比比皆是，只要你做个有心人，那你就会发现冷门应有尽有，爆不胜爆。

玩具，在我国一直是为小孩生产和准备的，而上海某儿童玩具厂又爆了一个冷门，生产老人玩具。近些年来，由于人们生活水平的提高，上海成了长寿城，男性平均 73.16 岁，女性 77.74 岁，这个数字已接近世界上最高平均寿命的日本。上海老人已逾 200 万，他们当中有不少感到精神生活贫乏，虽然我国一直提倡“老有所学”，“老有所为”，但能不能根据老年人的特色再增加点“老有所玩”呢？于是，他们大胆设想开发老年玩具产品，其中包括“小淘气”，“小

精灵”,“小 BB”,“老来娇”,“老玩童”等,一投入市场,就受到老人们欢迎,给老年人带来返老还童的情趣,也给企业带来良好的经济效益。

(2)创立名牌,人有我优。在商品世界的汪洋大海中,常常会出现成千上万种同一类产品参与竞争。而这些竞争中,往往名牌产品更能招来生意,这已是人所共知。

纵观世界著名企业的发展史,无一不经历着一个创名牌的过程。因此,为赢得市场竞争,创立名牌成为企业家的重要谋略之一。

创立名牌的第一要点是人有我优。这里包括质量优、款式优、服务优等。提起瑞士“劳力士”牌手表,人们无不称赞,“劳力士”手表是手工装配的机械表,采用放大机,把表的主要部件游丝、平衡轮和摆轮控制器材等通通放大到银幕上,使装配动作能毫厘无误。而且装配的手表,还要经过不同的位置、温度和湿度检验。所有“劳力士”公司出厂的手表,在 50 米深的水里完全可以防水,其表壳的封装作业,是采用自动气压泄露试验的。凡达不到检验标准的手表,一律送回返修。功夫不负有心人,由于他们如此严格、精细,所以使“劳力士”手表牌子越做越硬,知名度也越来越高,多少年来一直畅销不衰。

江苏红豆集团在强手如林的服装业中,紧紧把握创名牌的生命线,发展成我国最大西服生产企业之一。在获得“中国驰名商标”之后,最近又跻身“中国十大名牌服装”之列,成功地走出了创名牌、保名牌之路,引起了中国服装界的关注。

创立名牌的第二个要点,是注重战略战术,要研究探讨和掌握创名牌的要领。第一是要有全新的名牌意识,站在时代的高度来分析消费者的心理需求,应能集当今同类商品优点之大成,能够代表时代的新高度,如上海钟厂,在 70 年代生产三五牌台钟,在国内供不应求,可谓名牌。但随着改革开放,人们视野的开阔,原有的保证质量就能保名牌的观念就跟不上时代步伐,尽管他们质量并没下降,但由于他们的款式远远落后时代要求,所以过去供不应求的名牌产品,如今门可罗雀,无人问津。第二是顺市场风云而创。如厦门土畜产进出口公司趁欧美风行健美、减肥之机,发现欧美原名牌减肥商品“保秀丽”中含巴豆,靠拉肚子减肥的弱点,研制出色香味俱全的江牌保健减肥茶,不仅把“保秀丽”挤出了香港市场,还打入了北美、西欧和日本市场。第三是要充分利用公关和广告媒介,扩大自己企业和产品的知名度和信誉度。

(3)标新立异,以变制胜。顾客对产品的需求常常存在一种求新心理,最新产品往往会对顾客有特殊的魅力。因此,现代精明的企业家在产品开发上常常保持“四代同堂”,即“销售一代”、“试制一代”、“设计一代”、“构思一代”。也许有人说,要使产品常常变新并不容易,这是自然,任何一个企业想要不断更新自己的产品,那都必须作出很大的努力。但这决不是不能做到。实践证明,产品创新途径也很多,考察一些名牌企业可以发现他们都有自己“变”的策略,总结起来,他们主要创新手段有以下几种:

①巧妙综合。从创造学的角度,综合就是创造,从小小的电子门铃到巨大的宇宙飞船,无一不是某些物品的上下左右延伸和综合。日本生产了一种“妈妈闹钟”,能及时向孩子发出“起床了”,“上学时间到了”等叮嘱。欧洲生产了一种电子门铃,能根据不同的情况告诉来客“请稍等”或“主人不在,请过会再来”。美国人设计了一种催眠枕头,待人入睡后,催眠曲就会自动停止。美国人还生产了一种音乐书,翻开目录,就能听到音乐伴奏和解说声。这些产品都很新颖,一上市都成了抢手货。其实,如果作些分解,就会觉得它并不神奇,这都只是几种产品的综合:“妈妈闹钟”是闹钟和录音装置的组合;电子门铃就是门铃与电子装置的组合;催眠枕头是枕头与电磁装置、收录装置的组合;音乐书是书与微型收录机的组合,而且可以肯定地说,任何一种新产品的诞生,都是在某种或某几种前人设计的产品的基础上的延伸。“高精尖”产品也不例外。美国阿波罗登月计划总指挥韦伯说:“阿波罗计划中没有一项新的发明,技术都是现成技术,关键在于综合”。

②不断改进。许多精明的企业家都很注意产品问世后的反馈信息,指定专人甚至发动全体员工都去收集顾客对产品的反馈意见,然后根据这些意见,对产品作某些关键性的改进,这些改进也许不大,可能是转换了一个把柄的位置或是变换了某一部位的形状,也许是增设某一有价值的功能,但这小小的改进却满足了用户的需求。所以不仅使产品有新意,而且使用户对产品的满意度大大提高,因而就会更占有市场。有个法国人,他的公司生产电话机,现在电话机功能是越来越全,越来越先进。他从中发现了一个问题,许多人打电话都需要纸和笔记录,但往往手边一时找不到。于是,他推出一种带笔录附件的电话机,虽然这个改进没有什么新技术,却增加了一种实用功能,投放市场后大受欢迎。

③标新立异。给产品加上各种新奇的功能,以满

足广大消费者的猎奇心理。平平常常的产品，如增加某种新的功能，就可能大大吸引广大消费者。锁是一种古老的产品，而一些外国制造商给它以特殊的功能，如有能辨别主人声音的锁，不听到主人的声音，你就别想把它打开。也有一碰到它就会发出报警信号的锁，还有见到客人会主动打招呼、唱迎宾曲的锁，新颖神奇。一般香烟盒并不稀奇，但有一厂家设计了一种很有魅力的烟盒，放在写字台上，是一件精美的装饰品，当主人取烟时，它还会提醒主人"吸烟有害健康"或是"请您保重身体"等一类有益的忠告，产品一问世，风靡市场，许多不吸烟者也抢着购买，有的是为丈夫，也有为父母或家人献上一片爱心。

④突破一点，改进产品的技术性能。提高产品质量是无止境的，如果能突破一点，使产品质量得以升华，那就会产生很好的市场效应。如为节省能源，有些厂家推出了节能灯，但不少节能灯寿命很短，顾客不满意。英国最近研制出一种长寿灯，灯泡内壁涂有一层发光的磷化物，充氘气后自行发光，无须用电，寿命达到 20 年，投入市场，当然很抢手。

骑自行车，既可锻炼身体，又可提高效益，自从自行车发明以来，性能不断改善，也一直受到广大顾客欢迎。但丹麦一自行车商人在市场调查中发现，人们对自行车虽有较高的满意度，但不少人还是认为它自重过重，上楼、下楼等需要提携时，尤其感到不方便。于是他们动足脑筋，选用了强度高、又特别轻的合金材料制造造型美观的自行车，价格虽比其他类型的自行车贵出不少，但投入市场却很畅销。后又有人把自行车制造成了折叠型，携带起来极其方便，于是又受到广大消费者青睐。

⑤嫁接延伸。一个产品的更新，完全可以靠嫁接新技术、新材料、新工艺。如日本人利用声探技术，使缝纫机能听懂 16 种语言，缝制 20 种款式。完全可以通过录放机下达命令。现在的全自动洗衣机早在原来单缸和双缸半自动洗衣机基础上嫁接了电脑控制技术，根据衣料质地、脏污程度选择最佳的洗涤程序，实现配液、预洗、洗涤、漂洗、甩干等全自动服务。产品更新还有一点就是延伸，在原有产品的规格、花色的基础上进行翻新。美国上岭厂生产的自行车有 2500 个品种。企业家要知道世界上有几十亿人，各人的爱好并不相同，如果我们品种能丰富一些，就能满足各种顾客的需要。

产品创新的办法当然远不止这几种，这里不过是抛砖引玉，如果我们都能开动脑筋，想办法，就不愁没有新产品问世。

(4)降低成本，以廉取胜。以廉取胜，常常与降低成本和薄利多销联系在一起，企业家可以采取比竞争对手同类产品更便宜的价格销售产品，以此来获得市场竞争优势，这也是企业家在某种条件下，常采取的一种制胜谋略。

一般来讲，消费者都追求价廉物美。所以以廉取胜的经营谋略，常能使企业在产品的市场销售上掌握主动权，有利于增加企业产品的销售量和销售额。这种方法，从单位产品利润率看可能会有所降低，但是由于低价有利地扩大了产品销售量，所以，企业的总利润水平反而会有大幅度的提高。

以廉取胜的主要方式有：①把企业产品的市场价格定得比竞争对手同类产品的价格低，以吸引更多的消费者。②把企业产品的市场价定得略低于市场同类产品的平均价。③使企业产品的市场定价稍高于产品销售的成本，不追求较高利润。④就以市场平均价格作为企业同类产品的价格，而且还可以根据消费者购买的数量实行一定的优惠。

运用以廉取胜的基本要求，首先是要降低产品成本，如果企业产品成本很高，实行竞争订价销售的余地就很小，降低了成本，实际上就为廉价销售创造了条件。降低产品成本的方法，如优化设计，减少零部件，精细管理，节省原材料，改善设备条件，提高生产效率，强化质量管理，降低废品率，提高产品合格率，使用新材料，降低材料成本价格，等等。

以廉取胜的第二个要求是，企业产品的价格需求的弹性要比较大，也就是说，薄利一定要达到多销的目的。如百事可乐公司 30 年代采取一次以廉取胜的战略，就收到很好的效果。30 年代世界资本主义国家出现经济萧条，美国自然不能逃脱，百事可乐趁机向竞争对手发起猛攻，将当时最高价为 10 美分的百事饮料降价一半，也就是，花 5 美分就可买到一瓶 12 盎司重量的百事可乐，而去买可口可乐只能喝 6.5 盎司，百事可乐对此大作广告。根据一首古老的英国打猎歌《John Peel》重新填词：百事可乐真可爱，份量 12 盎司，实实在在，花上 5 美分就能买一瓶，百事可乐对您竭诚相待。百事可乐这场以廉取胜的战略获得巨大成功，市场销售额大幅度提高。

企业采取低价销售时不能降低产品质量，更不能低于竞争对手同类产品的质量，否则将因质量不高而抵消低价竞争的功效，使以廉取胜难以起到应有的效果。销售价格也不能太低。否则会使消费者怀疑你的产品质量。

(5)拾遗补阙，以活取胜。"远古的时代，天塌地

陷，大火燃烧不灭，洪水泛滥不止，猛兽凶禽到处噬食百姓。女娲氏炼五色石，修补了苍天，平息一切灾祸，老百姓才得以安全。”这是古代的一个寓言故事，人们也无需考证是否真有其事，但女祸氏炼石补天的精神却世代传颂。

在商品流通的市场，也许正需要女娲氏这种炼石补天的精神。现代市场高精尖产品争奇斗妍，琳琅满目，但如果仔细调查，也许会发现人们日常必要的小五金、小电器、小百货、常常短缺。这不是社会的某种偶然，而是发展中必然出现的一些现象，因为小商品利薄、费时，生产厂家甚至连销售商店也懒得经营，既然是社会需要，市场又紧缺，这就得有人来充当女祸补天的角色。

也许有人对此不屑一顾，并会说经销小商品，如果说社会效益也许会有点，但如果论经济效益那就没有多大出息。其实这种观点未必正确，我们一些企业，在国际竞争中，如果和人家比产品高、精、尖，还差不少距离，很难竞争过人家，但如果能抓住这类市场缺口，也许能充分发挥我们的优势，在国际市场中谋得一席之地，从而达到由小利变大利之目的。图钉在商品家族中，可能根本排不上号，但青岛制钉厂生产74个花色281个规格的出口图钉，和外国人做成了大生意，每年获利可观。别针、揿钮等金属小商品，更不显眼，但上海金属厂生产这些小玩意，年人均创汇量达4500美元，全年创汇370万美元。螺丝在机构家族中没有地位，但台湾厂商1989年出口螺丝达5.53亿美元。钓具虽小，但在美国很吃香，日本、韩国、台湾等厂商都争斗于美国这块市场，年营业额都在10亿美元以上。雇用40万名职工的美国“西尔斯百货店王国”起家于日用品的邮购业务。拥有上万家分店的麦克唐纳公司是从经营几分一只的汉堡包开始。资产达29亿美元的“迪斯尼王国”的老板迪斯尼曾说过：“我们永远也不能忘记一切都是从一只老鼠开始的。”

但是，拾遗补阙也并不容易，一般要做到三点：

①要看准缺口。在国际竞争中，商品再丰富也会有被人们遗忘之角落。日本市场每年需要大量蔺草席，供需矛盾非常突出，向韩国、台湾要货，缺750万条，江苏省工艺品进出口公司据此从日本引进蔺草苗，在苏州等地栽培、编制，发展成一种很有前途的出口商品。日本喜欢柔道，要气动垫。浙江一家皮毛生产厂，马上生产皮气动垫，投放日本市场，创汇十万多美元。

②要去开发资源。“石”源并不难寻，但贵在开发。拿上面一个例子来说吧，初一看江苏原本不出产蔺草，更不生产蔺草席，但一分析，江苏有适应蔺草生长的土地，有勤劳智慧的人民，只要引进蔺草苗，就一定能发展蔺草席生产。这就是资源开发。

③要炼就“五色石”。要参与市场竞争，就要有具有特殊个性和质量上乘的产品。法国一家公司最近生产的洗澡设备，其中喷嘴多达900多个，洒在身上特别舒适。德国生产的微型助听器仅1.6克。日本制造的一种女表能在紧急情况下对付暴徒。上海出产的温度计，已成为各种精巧的工艺品。天津生产的一种“洁丽”擦鞋器，不仅能柔润皮革，便于携带，而且擦时不污手，很受外商欢迎。如此等等有个性、高质量的日用小商品当然能博得顾客青睐。

(6)跟随超越，以超取胜。新产品开发中的“跟随”，某种意义上来讲就是模仿和借鉴。在国际商战中，企业家都懂得借鉴别人现有先进产品的优点的重要性。所以在开发新产品时，常常是以现在最先进产品为借鉴，经过吸收，消化，创新，发展成具有独特性能的产品。这样才能使自己力求站在较高的起点上与强敌角逐，才能永立于不败之地。

商战的模仿不是抄袭，更不能盲目照搬，而是在借鉴中创新，是一种正常的竞争行为。

模仿也是一种学习。天外有天，学无止境，人之所以要学，说到底是为了超越，后来居上。人类社会的发展，虽形态万千，层出不穷，但看其本质，皆是后来居上。长江后浪推前浪，一代新人胜前人。只有这样，才能推动社会前进。

模仿要注意到以下几点：

①选准对象。模仿最好要选择最先进的技术和产品，否则不仅影响自己的起点高度，还影响到今后的发展水平。一般来说，起点越高，越有利于发展。日本现代工业的起飞，曾以瑞士的手表、德国的照相机、荷兰的收录机和美国的汽车等为样机进行模仿，取得了巨大成功。而韩国、香港、台湾、新加坡等新兴工业国家、地区的崛起，又往往从日本选样进行模仿，都取得成功。

②结合本国、本地区、本企业特点。模仿不能全盘照搬，要考虑本国特点，据说印度1970年曾从发达国家选了3000个技术项目模仿，结果不成功。其中最重要的原因就是没有结合本国特点，只考虑先进性，不考虑实用性，所以出了偏差。

③集众人精华。如果我们模仿只是强调对某产品的简单仿效，纵然仿得一模一样，也只能是复制品，并无多大竞争力。好的模仿是广泛汲取众人之长

为我所用。被美国有识之士誉为“国际上机械卡尺之王”的中国的四用带表卡尺，就是分别取日本、法国、德国、瑞士等国的名牌卡尺之长而独树一帜的。善取诸家之长，并把它们有机地结合起来，形成一个既取之于人又高于人，既与人相似又不似人的复合样，据此模仿，才有可能超众而居上。

江苏盐城市羊毛衫厂从报上获得国外同行的一点新动向，经过研究，在提花机三角上加上一个小小的档圈，就织出国外的新产品“脱花睛纶衫”，颇得外商好评。

④要有创新。也就是说模仿他人的东西，创造出自己的东西。日本日立制作所从美国RCA公司引进彩色显像管技术，边仿边创，搞出一种新型校正镜头技术，水平超过RCA，产品返销美国。中国汕头机床厂仿创结合，增强了产品的竞争力。他们仿创的塑料增强超薄机组，比日本样机技术水平更高，日本专家为之赞叹。

⑤要做到后来居上——实现超越。常州柴油机厂，先是跟随日本“洋马”，但也不断地从国外引进其它型号的最新样机，解剖研究其结构、性能，并与本厂产品逐项、逐件进行对比，从而改进提高。世界柴油机发展的踪迹尽收眼底，顺向延伸、拓展，就是一条新的猛进之路。现在，常州柴油机厂的产品远销54个国家、地区，并在多次国际投标中夺冠，创汇率逐年增加。原来一直瞧不起该厂，以各种方式婉言谢绝该厂厂长、总工程师登门的日本洋马公司，也感到中国“常柴”不可轻视并承认其产品的某些质量指标已超过日本同类产品。此后，日本洋马公司多次派员到常州柴油机厂寻求、商谈合作事宜，还主动邀请常州柴油机厂厂长访问该厂。

精明的企业家，都精通跟踪超越，以超取胜的策略，他们总是立足于商战的制高点，并随时努力去攀登无人涉足的新高峰。

四、技术创新：企业前进的原动力

1. 企业永葆青春的秘诀

技术创新是实现技术进步的根本途径。技术进步是经济增长中扣除资本和劳动力对经济增长贡献的部分。技术创新是技术进步的核心，是技术进步的实现过程。只有持续地推进技术创新，才会有技术进步的结果。

为了推动我国经济稳定、健康、快速的发展，必须改变现有的粗放型经济增长方式，代之以集约型经济增长方式。这要求公司改变以往的单纯数量型扩张，大力推进公司的技术创新，我国现有的国有企业经济效益低下、缺乏活力，主要表现在如下两个方面：一方面是生产过程的陈旧，使产品成本的降低受阻；另一方面是生产的产品不适应市场需求。例如，青岛晶华玻璃厂曾是我国包装容器行业的国有大型企业，主要为青岛啤酒厂提供啤酒瓶，效益很好；改革开放后对啤酒的需求量增大，这本来是晶华玻璃厂进一步发展的良机，但是由于乡镇企业的崛起，啤酒瓶厂大量出现；同时由于原材料和能源的价格上涨，使晶华厂的生产成本上升，效益下降，晶华厂开始出现亏损。这就是有名的“晶华现象”。为了摆脱困境，晶华厂从技术创新入手，改造啤酒瓶的生产工艺，开发新产品。晶华厂改造了两个生产炉窑并淘汰了5条旧生产线，工艺创新使啤酒瓶的生产质量显著提高，单位产品的成本降低。与此同时，晶华厂又开发了轻量啤酒瓶，使过去生产一个瓶子的原材料现在可以生产两个啤酒瓶，而且新型啤酒瓶的强度有了很大的提高。通过技术创新，晶华厂迅速扭亏为盈，1994年实现了销售收入8312万元，利税1280万元。晶华厂正反两方面的经验充分证明了技术创新对企业发展的重要性。国有企业只要善于充分利用企业现有条件，以市场为导向，大力推进技术创新，完全可以在市场竞争中立于不败之地。

由于技术创新对于公司成长与发展具有特殊重要性，现在技术创新已日益受到重视，在经济学与管理学研究中占有十分重要的地位。一般认为，技术创新具有以下几个基本特征：

(1)新颖性。技术创新必须是对已有的技术水平或技术状况有所突破和发展。如果通过创新克服了现有技术中的某些缺陷，使其技术效果有了新的较大的跃进，就可以认为这种技术成果具有新颖性。

(2)先进性。先进性是指此项技术创新要比目前的技术水平先进，有其独到之处。先进性是反映技术成果的价值大小和技术水平高低的标志，它主要体现在三个方面：技术原理的进步，技术结构的进步与技术效果的进步。

例如，上海冲剪机床厂通过引进国外样机，进行消化吸收，并改造原有产品，开发出剪板系列新产品9种，折板机系列新产品6种，使该厂的产品实现了更新换代，产品的技术水平达到了国外同类产品的水平，取得了良好的经济效益。

(3)实用性。实用性是指技术创新能够在生产中应用。它包括三个条件：符合科学规律、具备设施条件和满足社会需要。在企业面向市场进行生产的今

天，实用性尤其值得重视。如果一项技术创新尽管具备了先进性和新颖性，但脱离了市场需求，那么这种技术创新仍不能认为是成功的。

（4）经济性。经济性是指发明创造能够为公司的生产经营与社会带来经济效益。它包括生产的经济性和使用的经济性。

一项新的技术成果刚问世时，可能会由于不完善而造成经济性较差，尽管这项成果可能具有广阔的社会应用前景，从长远来看会给企业和社会带来较好的经济效益和社会效益。

2．技术创新方法

技术创新的方法，也叫创造技法，是指导人们进行发明创造的原理、技巧和方法。

日本创造学家归纳并提出了技术创新方法应遵循的几条原则，主要包括：

（1）生动原理。强调发明创造要解放思想，敢于突破传统的观念束缚。要具有强烈的好奇心，敢于探索、勇于怀疑。

（2）刺激原理。强调要善于捕捉外来的信息刺激，不放过任何一次创造机遇。

（3）希望原理。强调具有创造的强烈愿望是创新的原动力。

（4）环境原理。强调良好的环境是产生技术创新的重要保证。

（5）比较原理。有比较才有鉴别，有比较才能发现问题。强调通过比较找出差异，发现新事物。

（6）结构原理。强调通过对已知事物的内部构成关系进行重新分解和组合，借此发现和创造新事物。

（7）概率统计原理。创造性设想越多，创造成功的概率越大。强调大量的创造设想、构思是提高创造成功率的必要条件。

技术创新的方法有很多种，通常可以把它们归结为逻辑性方法和经验性方法。

第一，技术创新的逻辑性方法

（1）联想法。联想是一种思维过程，当人们由一事物回忆起与之有关的另一事物时，或由想起的一事物进而想起另一相关事物时，这个思维过程就是联想。联想是各种各样的，因为事物之间的联系是各种各样的，具有各种不同联系的事物反映到人脑中，就会形成不同的联想。根据亚里士多德的观点，联想有三种形式：接近联想，这是由在空间或时间上相接近的事物而形成的联想；类似联想，即由具有相似特点的事物而形成的联想；对比联想，这是由具有对立关系的事物而形成的联想。此外，还有由具有因果关系的事物而形成的因果联想；由具有对称关系的事物而形成的对称联想。如此等等。

例如，美国一家小制糖公司的工人凯卢萨因为一项最简单的发明而发了大财，让全世界为之震惊。他所采用的就是联想法。以前白方糖是用具有防湿性的纸张包装的，但是不管密封纸有多少层，时间久了，里面的方糖不仍会潮湿。各公司为了解决方糖的潮湿问题，竞相邀请专家来研究对策，效果仍然不理想。直至有一天凯卢萨在胡思乱想时灵机一动，想出了一个妙法。他认为，由于这样的包装再包也会潮湿，那么把包装纸开一小孔，里面的方糖就不会潮湿了吗？他把他的专利卖给了美国的制糖公会，得到美金100万元。

（2）类比法。类比推理是进行科学研究和发明创造的一种重要方法。它是根据两个研究对象或两类研究对象具有部分相同的属性，从而推测它们在其他方面可能也具有相同属性的一种推理方法。类比推理有助于人们建立科学假说和技术设想，它包括简单类比、因果类比、综合类比、定性类比、定量类比等。

例如，诺贝尔在发明炸药时，为了解决硝化甘油在运输中容易爆炸的问题，采用了将硝化甘油渗入硅藻土的办法。类似地，液态空气与硝化甘油一样，也具有易爆性，人们运用类比推理法，让液态空气吸附在同样的吸附剂硅藻土中，解决了液态空气的易爆性问题，创造了具有普遍实用价值的液态空气保存法。

（3）分析法。分析法是将研究对象分解成各个部分，然后分别加以研究，从而达到认识客观事物本质或基础的一种思维方法。在技术创新中大致采取如下步骤：把技术创新的对象加以分析解剖，将各个组成部分从整体中分割出来；然后，深入分析各个组成部分的特殊本质和机能，以及各个组成部分之间的相互关系；在此基础上，通过综合与归纳，引导创新思想，对研究对象进行创新或改进。

（4）综合法。它是把事物的各个部分结合为一个整体，把事物视为一个统一体的思维方法。运用综合法进行技术创新，通常是把两项或多项现有技术结合起来，由此创造或发明出新产品或新工艺。

综合法的形式多种多样，按综合的内容分类，有零部件综合法、原材料综合法、功能综合法等。按综合的难度与层次分类，有组配、渗透、多学科综合等。例如，我国武汉钢铁公司从国外引进的1.7米轧钢机组，就是由机械制造、金相热处理、陶瓷化工、电气

液压传动、监测手段、信息传递、能源介质及环境保护等多学科技术的综合。

第二，技术创新的经验性方法

(1)移植法。移植法是通过变换研究对象所处的时空位置，从而进行技术创新的一种有效方法。移植法通常包括：①技术原理的移植，即移植后的新产品、新工艺在原理上与原有产品或原有工艺相同，但在外形、规格等方面有所变化，比如核聚变原理从军工部门移植到民用部门，用于建立核电站。②技术方法的移植，即一个领域的工艺移植到另一领域中，如将食品工业中的发酵工艺移植到饲料工业。③技术手段的移植，即一个领域的技术手段移植到另一领域。④技术功能的移植，如将激光技术移植到医疗卫生、机械钻孔等方面。

(2)提问清单法。这种方法是设计出一些问题，形成一份问题清单。根据对这样问题的回答开发新产品或新工艺。

(3)设问法。设问法有多种形式，其中比较有名的是5W2H法，它由7个问题组成：创新或发明的对象是什么？为什么需要创新或发明？创新或发明从哪儿入手？谁来承担创新任务？何时完成任务？创新应如何进行？要达到什么样的技术水平？

第四章　永不停息葆经营之春

第一节　合作:财富滚雪球的技巧

一、一个好汉三个帮

1. 合作的巨大经济力

什么是合作?合作是所有组合式努力的开始。一群人为了达成某一特定目标,而把他们自己联合在一起。拿破仑·希尔把这种合作称之为“团结努力”。

“团结努力”的过程中最重要的三项因素是:

专心、合作、协调。

你可以拿你所从事的行业或职业作例子,在加以分析之后,你将会发现,它所受的唯一限制就是缺乏运用组合与合作的努力。我们可以拿法律事业来加以说明。

如果一家法律事务所只拥有一种类型的思想,那么,它的发展将受到很大的限制,即使它拥有十几名能力高强的人才,也是一样。错综复杂的法律制度,需要各种不同的才能,这不是单独一个人所能提供的。

因此,很明显的,光是把人组织起来,并不足以保证一定能获得杰出的成功。一个良好的组织所包含的人才中,每一个人都要能够提供这个团体其他成员所未拥有的特殊才能。

一个组织良好的法律事务所必须拥有以下人才:

具有替各种案子作好准备工作的特殊才能者;

具有想象力的人,他能够了解如何把法律条文与证据同时纳入一个很好的计划中,具有这些能力的人,并不一定同时拥有出庭处理案件的能力。因此,法律事务所一定要聘有熟悉法庭程序的人才。我们若再进一步分析,将会发现,有许多种不同的案子,需要各种不同的专门人才来做事前的准备工作,以及出庭处理。因此,一个了解“组织、合作努力”原则的律师,在找人合伙开一家法律事务所时,一定会找一个对自己所欲执行的专门法律及程序极为了解的律师,与自己共同工作。

几乎在所有的商业范围内,至少需要以下三种人才——那就是采购员、销售员以及熟悉财务的人员。当这三种人互相协调,并进行合作之后,他们将经由合作的方式,而使他们自己获得个人所无法拥有的强大力量。

许多商业之所以失败,主要是因为这些商业所拥有的,清一色是销售人才,或是财务人才,或是采购人才。就天性来说,能力最强的销售人员都是乐观、热情的;而一般来说,最有能力的财务人员则理智、深思熟虑而且保守。这两种人是任何成功企业所不可缺少的。因此,成功的企业往往都是使这两种人员很好地合作在一起。

我们生存在一个合作努力的时代中,几乎所有成功的企业,都是在某种合作的形式下经营。

我们只要浏览一下当天报纸上的新闻,必会看到这样的一个报道:在同一管理机构下合并的工商企业,创造了无比的力量。

今天是一群银行合并,明天又是一群铁路公司合并,过几天又是几家钢铁公司联合起来。这一切的联合行动,其目的全是为了运用高度的团结及合作,发挥出无比的力量。

知识并不是真正的力量,因为它是散乱而无组织的,它只是一种潜伏性的力量——从它那儿可以发展出真正的力量。任何一家现代化的图书馆,都包含了一切没有组织的珍贵知识——这是我们这一时代所获得的遗产——但这些知识并不是力量,因为它们并没有被组织及联合起来。

众所周知,任何企业家所要进行的最困难的一件工作,就是诱导与他一起工作的人,在一种和谐的精神下,贡献他们的努力与智慧。在任何事业中,要想诱导工作人员不断地贡献他们的智慧与劳力,这是很困难的事,只有最有能力的领袖才能达到这项理想的目的。但偶尔也会出现这样的一位伟大领袖,在他所从事的行业中出人头地,因此,全世界都会听见他的大名。例如,亨利·福特、爱迪生、洛克菲勒、哈里曼及拿破仑·希尔。

力量和成功是相辅相成的。因此,任何人只要拥

有这项知识及能力——和谐地联合个人思想的原则，而发展出力量，就能在任何行业中获得成功。

合作的意义与重要性甚至连自然界的动物都本能地知道，例如，加拿大雁在本能上就知道合作的价值。我们经常会注意到加拿大雁以V字形飞行，而且V字形的一边比另一边长些(V字形的一边比另一边长的理由是因为有较多的雁)。这些雁定期变换领导者，因为为首的雁在前头开路，能帮助它左右两边的雁造成局部的真空。科学家曾在风洞试验中发现，成群的雁以V字形飞行，比一只雁单独飞行能多飞百分之十二的距离。人类也是一样，只要能跟同伴合作而不是彼此争斗的话，往往能“飞”得更高、更远，而且更快。

在家庭中，合作也具有特别重要的意义。如果妻子或丈夫并肩工作，而不是仅仅随便应付，你就能更快、更轻易地达成目标，而且会在达成目标的过程中获得更多的乐趣。如果你的配偶在开始时未能分享你的热忱，你也不必太吃惊或失望。把你的主意好好地推销给对方，让你的配偶知道能拥有他或她的合作与兴趣是多么重要的事情，而且在这种过程中你们两人都将大有收获。这种紧密的结合与共同的兴趣极端重要，因为这将使你建立起比较有意义的关系。那本身也是一个美丽的目标。

2. 合作是成功的捷径

拿破仑·希尔以他的亲身经历向人们讲述了善于合作对于个人的意义。他说，他生平所获得的一次最有利的晋升，是由一件小事情造成的。那是在某个星期六的下午，一位律师(他的办公室和拿破仑·希尔的老板的办公室在同一栋大楼的同一层)走进来问拿破仑·希尔，他到哪儿能找到一位速记员来帮忙，因为他有些工作必须在当天做完。

拿破仑·希尔对他说，他们公司所有的速记员都去观看球赛了，如果他晚来五分钟，连自己也已经走了。但拿破仑·希尔很高兴留下来替他工作，因为拿破仑·希尔可以在另外的任何日子里去看球赛，而他的工作却必须在当天完成。拿破仑·希尔替他做完了这些工作。他问拿破仑·希尔应该付他多少钱，拿破仑·希尔开玩笑地回答说：“哦，既然是你的工作，大约要一千元吧。如果是别人的工作，我是不会收取任何费用的。”他脸上露出微笑，向拿破仑·希尔道谢。

拿破仑·希尔这样回答时，纯粹只是开玩笑，并未想到他是否会为了那天下午的工作而付自己一千美元。但出乎拿破仑·希尔意料，他竟然真的这样做了。六个月之后，拿破仑·希尔已经完全忘掉此事了，他又来找拿破仑·希尔，问拿破仑·希尔当时的薪水是多少。

拿破仑·希尔把自己的薪水数目告诉他之后，他对拿破仑·希尔说，他将把拿破仑·希尔上次替他工作后开玩笑说出的那一千美元付给拿破仑·希尔，他请拿破仑·希尔到他的办公室工作，年薪比拿破仑·希尔当时的薪水要多出一千美元。

在那个周六的下午，拿破仑·希尔放弃了球赛，提供了一次服务，而这次服务之提供，显然是出于帮助他人，而不是基于金钱上的考虑。

但是，没想到，他的这一合作精神，不仅为自己增加了一千美元的现金收入，而且为自己带来一项比以前更为重要的新职位。

只有经由和平、和谐的合作努力，才能获得生命中的成就。单独一个人必定无法获得成就。即使一个人跑到荒野中去隐居，远离各种人类文明，他仍然需要依赖他本身以外的力量来生存下去。他越是成为文明的一部分，越是需要依赖合作性的努力。

不管一个人是依靠辛勤工作谋生，还是依赖利息收入过活，只要他能够和其他人友好合作，他的生活就可以过得更顺心一点。还有，其生活哲学以“合作”而不是以“竞争”为基础的人，不仅可以比较容易过日子，以及获得舒适豪华的生活，也将享受到额外的“幸福”，而这是其他人所永远享受不到的。

经由合作努力而获得的财富，不会在它们的主人心上留下伤疤，如果是经由冲突与竞争方法而获得的财富，必然会使它们的主人受到伤害。

不管是为了生存，还是为了获得豪华生活而努力积聚物质财富，这些努力占去了我们在这个世俗世界挣扎奋斗的大部分时间。如果我们无法改变人类天性的这种物质倾向，我们至少可以改变追求财富的方法，那就是把“合作”当作是追求财富的方法的基础。

“合作”可使人们获得双重的奖励：一方面可使我们获得生活所需求的一切；另一方面可使我们的内心获得平静，这是贪婪者所永远无法得到的。贪心的人也许可以积聚庞大的物质财富，这一事实是不容否认的。但是他将会为了贪图一时的小利，而出卖了他的灵魂。

3. 尺短寸长，同舟共济

贝克·休斯公司的历史非常短，是在1987年由贝克国际公司和休斯工具公司合并而成的。然而这两家公司当年却是在油田服务业中享有盛誉的驰名

企业,它们俩家的合并诞生了世界第二大石油工业设备公司。

这两家业务相同的公司也有着惊人相似的历史:它们都是由拥有独特技术专利、对早期石油开采工业充满热忱的雄心万丈的企业家在第一次世界大战前创立的;它们俩相继发展成为美国国内最重要的油田设备公司;而后它们俩又同时开始向国外市场扩张和扩大产业范围;它们又先后从家族企业转变成为公营股份公司;它们共同在受政治因素和经济因素深深影响的、不可预测的世界石油市场中起伏兴衰,最后80年代持续的财政恶化迫使它们进行了为世人瞩目的合并。

当然,这两家公司也有许多不同之处,休斯工具公司的第二任领导、著名的亿万富翁之子小霍华德·休斯大胆地走上了产业多样化的道路,他利用油井中滚滚而来的石油美金去发展飞机制造、不动产和电影业等多种新产业,并取得了相当可观的成就。而贝克石油工具公司则走上了完全不同的另一条道路,在E.H.克拉克近40年的领导下,公司始终以谨慎的态度小心翼翼地向前发展着,成为该行业中管理最佳的公司之一。

(1)风风火火的休斯工具公司。可以钻透坚硬岩层的旋转式油井钻头的发明,导致了夏普-休斯工具公司的成立。1909年,霍华德·休斯和H.夏普共同研制成功了旋转式钻头,这对当时刚刚起步的石油工业来说是一项划时代的创举。今天我们所使用的钻头正是从他俩当年的发明逐步演变而来的。

夏普在1912年逝世后,休斯就买下了他在公司中的全部产权,独立经营着夏普-休斯工具公司。到1915年,休斯去掉了公司名称中夏普二字,正式成立了休斯工具公司。他凭借着独有的专利技术所生产的钻头,供不应求,生意蒸蒸日上。这家设在休斯敦的公司,在20多年中始终独步市场无敌手。尽管到了30年代后,休斯的一些主要专利的保护期已经到期了,但休斯工具公司仍然是钻头制造界响当当的金字招牌,拥有众多忠实的客户。

休斯工具公司生产的钻头不仅在石油工业界享有口碑,美国政府也对它另眼相看。第一次世界大战期间,军方曾秘密与休斯工具公司签定了合作协定,由该公司生产一种可以钻穿敌人堑壕的掘钻机,以便士兵可以把炸药送入敌方的堑壕。尽管国防部对这种掘钻机赞不绝口,但它却一直未能派上用场。因为在一战末期战斗形式突然发生重大变化,由以前固守堑壕的阵地战转为机动性极大的运动战。

在第一次世界大战以前,霍华德·休斯一心一意地维持着公司在钻头制造方面的领先地位,无意涉足其他产业。而当这位亿万富翁在1924年一命归西后,他那与他同名的儿子小霍华德·休斯却采取了与其父大相径庭的产业多样化政策。

年仅19岁的小霍华德继承了休斯工具公司庞大的产业后,雄心勃勃地要把往日单一的油田设备业务扩大到诸多他所喜爱的现代工业上。他把大量资金投入到新业务开发上,使休斯家族公司成为业务庞杂的大型企业联合公司。特别是在第二次世界大战中,小霍华德亲自筹建了一个枪炮厂和一个飞机制造厂,使休斯工具公司成为美国重要军工企业。

战后,小霍华德正式组建了休斯飞机公司,并买入世界航空公司78%的股票,跻身空运业。他还大量投资成立了RKO图像公司,从事电影业务。直到1972年,小霍华德仍是休斯工具公司的唯一拥有者。

从1958年到1972年间,石油钻探工业持续出现大滑坡,休斯工具公司由于产业结构过分单一,在这场震荡中损失惨重。1980年10月13日,前休斯工具公司董事长雷蒙德·霍利德对《商业周刊》说:"休斯先生只热衷于自己家族业务的多样化,根本没有打算让这个工具公司走多样化道路。"

1972年,小霍华德对其父留下的休斯工具公司失去了兴趣,将其拿到股票市场上出售。最终,休斯工具公司被以1.5亿美元出售,从休斯家族庞大繁杂的产业联合体中脱离出来,成为公营股份公司。

就在休斯工具公司刚刚独立出来后,世界石油工业发生重大逆转。震撼西方工业国家的石油危机和石油输出国组织(OPEC)的成立,使一向在低价困扰中徘徊的石油工业重新振兴。而与之密切相关的油田服务设备制造业也水涨船高地迎来新的繁荣时期。

在董事长詹姆斯·莱彻的领导下,休斯工具公司展开了全球收购与扩张行动。1974年,公司以4600万美元买下了生产石油设备的拜伦·杰克逊公司;1978年又买入拥有377项专利的布朗石油工具公司。随着大规模的扩张与整个石油工业强劲的复苏势头,休斯工具公司再度辉煌。到1981年,公司的销售额和利润均创历史最高记录,而其中55%以上的收入来自非钻头业务。

但是,1982年石油工业再次出现低谷。休斯工具公司在前一段猛烈扩张后,发现自己突然变成了一个过分膨胀、负债累累的企业。钻头业务部工程师

出身的总裁威廉姆·基斯特勒率领公司精简机构，重新回到老本行钻头制造业务上。公司先后关闭了30个海外办事处，把11个部门合并为1个。1983年，基斯特勒又裁员36%。

基斯特勒手中另一张王牌是岩石钻头O型密封垫，这是国际市场上最有力、最有价值的竞争产品。1986年，加利福尼亚州的史密斯国际公司因其制造的油钻密封垫与休斯工具公司的产品过于相像，被以侵犯专利权的名义判处2.27亿美元的罚款。1985年，休斯工具公司还曾从德雷瑟工业公司以相同理由获得1.22亿美元赔偿。真正能够自行发明而不是仿造O型密封环垫、对休斯工具公司造成威胁的是贝克国际公司。

(2)平平静静的贝克国际公司。与休斯工具公司一样，贝克国际公司也是靠一项发明专利起家的。

1907年，加利福尼亚州的鲁本·贝克发明了贝克套管。这种装置可以保证原油不间断地从油井中流出来。贝克为这一发明申请了专利，并在1913年成立了贝克套管公司，继而在1928年又更名为贝克石油工具公司。

大萧条给了贝克石油工具公司以沉重的打击，不得不大量裁员。但30年代末期到40年代末期，石油工业得到飞速发展。公司的业务也随之扩大到得克萨斯、怀俄明、伊利诺斯、密苏里和路易斯安那等地。到1948年，公司在全美的16个州中拥有70余家办事机构，成为国内著名的石油设备公司。

1956年，贝克在85岁高龄时宣布退休，他没有把公司传给家族成员，而是让位于从20年代起就追随他创业的西奥多·萨特。在萨特的领导下，贝克石油工具公司开始把发展目标转向国际市场，并在1961年改组成为公营股份公司。

E.H.克拉克在1965年接替萨特的职务时，贝克石油工具公司已是国际上重要的油田设备供应商了。克拉克1947年从加利福尼亚技术学院毕业后，就以机械工程师的身份在贝克石油工具公司任职。他思维慎密、作风严谨，总是千方百计地力图把握石油工业的新趋势。克拉克在任近40年中，只买入过20家公司，其中最大的一笔买卖也只不过是花了3000万美元。但是，所有这些新买进的公司都有效地改善了贝克石油工具公司的产业结构状况，并迅速为公司带来丰厚的利润。公司从未出现过因产业规模过分膨胀而导致的管理混乱或负债累累的现象。公司就这样平稳地壮大起来，相继在秘鲁、尼日利亚、利比亚、伊朗和澳大利亚等国建立起坚实的业务基础。到1976年，公司更名为贝克国际公司。

对产品质量不懈地追求和克拉克严谨细腻的管理风格，为贝克国际公司赢得良好的声誉。新闻界称整个贝克国际公司上下就如同“静静的电流”一样，平平静静地、不动声色地释放着巨大的能量。

(3)充满希望的贝克·休斯公司。在1982年石油工业再次陷入低谷后，克拉克开始暗中同休斯工具公司进行接触，探讨通过合并来改善生产过剩、竞争激烈等不利现状的可能性。

1986年10月22日，贝克国际公司的一位负责人说：“整个石油工业染上了生产过剩的瘟疫”，为此，两家业务相同的石油工业设备公司“将正式合并”。

消息一经证实，华尔街股票市场立刻表现出极大的欢迎。不久，新公司股票正式上市。经营稳健、效益稳定的贝克国际公司的原有股票与联合后新公司上市的股票等值，即一股原贝克国际公司的股票可换取一股新公司的股票。而原休斯工具公司的8～10股股票方可换得新公司的一股股票。

合并后的新公司称为贝克·休斯公司，克拉克担任董事长，基斯特勒担任副董事长。原休斯工具公司总裁詹姆斯·伍德担任新公司的总裁兼首席执行人。公司总部设在原休斯工具公司总部所在地休斯敦。

贝克·休斯公司的股票自1987年挂牌上市以来，股价持续上扬。股民们一致看好这家当今世界排名第二的油田设备公司，认为凭借两家手中掌握的众多秘不示人的专利、原贝克国际公司严谨稳健的管理风格、原休斯工具公司丰富的多元化经营经验，定能使贝克·休斯公司在90年代一展宏图。

二、以诚合作，金石为开

谁都不可能生活在孤岛中，在创富的道路上尤其需要他人的合作。那么，怎样才能赢得合作伙伴呢？这里首先探讨一下合作的基本方法与艺术。

1. 真诚是合作之本

卡耐基说，他最喜欢的话当中，有一句总结了良好人际关系和人生成功的关键所在：“人们知道你是否关心他们之后，才会在乎你是否了解他们。”无论你有什么本领、特长、受教育程度有多高，都不如真心实意的关怀更能给人深刻的印象。事实上，当你是某个人的上司时，如果你不首先让他知道你关心他，你是不大可能对他有正面的影响力的。

统计数字表明，这个观点是对的。美国《华尔街

日报》最近发表了一家名叫“国际出发点”的调研公司所作的一项研究的结果。在对 1.6 万名公司主管人员所作的调查中，被列为“最有成就”的 13%的主管人员对人的关心跟对利润的关心一样大。如果你想建立良好的合作关系，你首先要关心你与之打交道的人。

没有什么比得上了解和记住别人的情况更能产生积极效果的了。认真了解别人，是你关心别人的明证。这能创立一种良好而持久的关系。

历史上的最好例子是拿破仑·波拿巴与他的下属的关系。拿破仑叫得出手下全部军官的名字。他喜欢在军营中走动，遇见某个军官时，用他的名字跟他打招呼，谈论这名军官参加过的某场战斗或军事调动。他不失时机地询问士兵的家乡、妻子和家庭情况。这样做使下属大吃一惊，他们的皇帝竟然对他们的个人情况知道得一清二楚。

因为每个军官都从拿破仑的话和所提问题中感到拿破仑对自己感兴趣，这就不难理解他们对拿破仑为什么那么忠心耿耿了。

人是感情动物。合作中千万别忽视感情这一点。如果你想跟别人建立成功的合作关系，就要考虑到别人的感情。正如保罗·帕卡所说：“在与人交流中讲感情比讲理性更能成功。”

例如有个故事，说的是一位女士进一家鞋店买鞋。鞋店的一位男店员态度极好，不厌其烦地替她找合适的尺码，但都找不到。最后他说：“看来我找不到适合你的，你一只脚比另一只脚大。”

那位女士很生气，站起来要走。鞋店经理听到两人的对话，挽留住那位女士，男店员看着经理劝那女士再坐下来，没过多久一双鞋就卖出去了。

女士走后，那店员问经理：“你究竟用什么办法做成这生意的？刚才我说的话跟你的意思一样，可她很生气。”

经理解释说：“不一样啊，我对她说她一只脚比另一只脚小。”

经理也把那位女士两只脚不一样大的真相告诉了她，但他考虑到她的感情，而且跟她说话时讲究技巧，又带着尊重。他从那位女士的角度看问题，所以成功了。看出别人的感情，然后以尊重的态度为别人考虑，这种本领真是十分有用的。正如小说家约瑟夫·康拉德说的：“给我合适的字眼，合适的口气，我可以把地球推动。”

2. 给合作者以尊重

不知你打过棒球没有？当我们要接球时，应顺着球势慢慢后退，如此球劲便会减弱。与此相似，当我们和他人沟通时，若我们将接棒球的那一套运用出来，必可使对方充分说出他的意见，若我们能够倾听，并随时保持询问对方意见的风度，相信必可避免许多不必要的冲突。

所以让我们谦虚地对待周围的一切，鼓励别人畅谈他的成就，自己不要喋喋不休地自夸自擂。每个人都有相同的需求，都希望别人重视自己、关心自己，我们应当少说一些，让别人得到一种优越感，这样对我们会有好处的。

应该给他人以说话的机会，使之能畅所欲言，充分地表达出自己的心声。

世界上没有多少人喜欢被迫购买或遵照命令行事。如果你想赢得他人的合作，就要征询他的愿望、需要及想法，让他觉得是出于自愿。

没有多少人喜欢被强迫按照命令行事的。我们宁愿觉得是出于按照我们自己的想法来做事。任何人强迫我们，我们都不会高兴地接受。

以尤金·威森的例子来说明吧。他在获知这项真理之前，损失了数不清的佣金。威森为一家专门替服装设计师和纺织品制造商设计花样的画室，推销草图。威森先生每个礼拜都去拜访纽约一位著名的服装设计家。“他从不拒绝接见我，”威森先生说，“但他也从来不买我的东西。他总是很仔细地看看我的草图，然后说：‘不行，威森，我想我们今天谈不拢了。’”

经过多次的失败，威森终于明白自己过于墨守成规；于是他下定决心，每个星期抽出一个晚上去研究做人处世的哲学，以及发展新观念，创造新的热情。

不久，他就急于尝试一项新方法。他随手抓起六张画家们未完成的草图，冲入买主的办公室，对买主说：“这是一些尚未完成的草图，请问你，我们应该如何做才能使你满意？”

买主默默看了那些草图一会儿，然后说：“把这些图留在我这儿几天，过几天再来取。”

三天以后威森又去了，得到了他的一些建议，取了草图回到画室，按照买主的意思把它们修饰完成。事情的发展令威森出乎意料，六张图全被接受了。

这是 9 个月以前的事了。从那时候起，这位买主已订购了许多其他的图案，这全是根据他的想法画成的——而威森却净赚了 1600 元的佣金。“我现在明白，这么多年来，为什么我一直无法和这位买主做成买卖。”威森说，“我以前只是催促他买下我认为他

应该买的东西。我现在的作法正好完全相反。我鼓励他把他的想法交给我。他现在觉得这些图案是他创造的,确实也是如此。我现在用不着去向他推销。他自动会买。”

当西奥多·罗斯福当纽约州州长的时候,他完成了一项很不寻常的功绩。他一方面和政治领袖们保持很良好的关系,另一方面又强迫进行一些他们十分不高兴的改革。底下是他的做法。

当某一个重要职位出缺时,他就邀请所有的政治领袖推荐接任人选。“起初,”罗斯福说,“他们也许会提议一个很差劲的党棍,就是那种需要‘照顾’的人。我就告诉他们,任命这样一个人不是好政策,大众也不会赞成。

“然后他们又把另一个党棍的名字提供给我,这一次是个老公务员,他只求一切平安,少有建树。我告诉他们,这个人无法达到大众的期望,接着我又请求他们,看看他们是否能找到一个显然很适合这职位的人选。

“他们第三次建议的人选,差不多可以,但还不太行。”

“接着,我谢谢他们,请求他们再试一次,而他们第四次所推举的人就可以接受了;于是他们就提名一个我自己也会挑选的最佳人选。我对他们的协助表示感激,接着就任命那个人——我还把这项任命的功劳归之于他们……我告诉他们,我这样做是为了能使他们感到高兴,现在该轮到他们来使我高兴了。

“而他们真的使我高兴。他们以支持像‘文职法案’和‘特另税法案’这类全面性的改革方案,来使我高兴。”

记住,罗斯福尽可能地向其他人请教,并尊重他们的忠告。当罗斯福任命一个重要人选时,他让那些政治领袖们觉得,他们选出了适当的人选,完全是他们自己的主意。

长岛一位汽车商人,利用同样的技巧,把一辆二手汽车,成功地卖给了一位苏格兰人及他的太太。这位商人带着那位苏格兰人看过一辆又一辆的车子,但总是不对劲。这不适合,那不好用,价格又太高,他总是说价格太高。在这种情况下,这位商人向拿破仑·希尔求助。

拿破仑·希尔告诉他:停止向那位“苏格兰佬”推销,而让他自动购买,不必告诉“苏格兰佬”怎么做,为什么不让他告诉你怎么做?让他觉得出主意的人是他。这个建议听起来相当不错。因此,几天之后,当有位顾客希望把他的旧车子换一辆新的时,这位商人就开始尝试这个新的方法。他知道,这辆旧车子对“苏格兰佬”可能很有吸引力。于是,他打电话给“苏格兰佬”,请他能否过来一下,特别帮个忙,提供一点建议。

“苏格兰佬”来了之后,汽车商说:“你是个很精明的买主,你懂得车子的价值。能不能请你看看这部车子,试试它的性能,然后告诉我这辆车子,应该出价多少才合算?”

“苏格兰佬”的脸上泛起“一个大笑容”。终于有人来向他请教了,他的能力已受到赏识。他把车子开上皇后大道,一直从牙买加区开到佛洛里斯特山,然后开回来。“如果你能以300元买下这部车子,”他建议说,“那你就买对了。”

“如果我能以这个价钱把它买下,你是否愿意买它?”这位商人问道。300元?果然。这是他的主意,他的估价。这笔生意立刻成交了。

让别人觉得办法是他或她想出来的,不只可以运用于商场和政坛上,也同样可以运用于家庭生活之中。奥克拉荷马州吐萨市的保罗·戴维斯,告诉拿破仑·希尔他是如何地运用这个原则:

“我的家庭和我享受了一次最有意思的观光旅行。我以前早就梦想着要去看看诸如盖弟斯堡的内战战场、费城的独立厅等等历史古迹,以及美国的首都、法吉谷、詹姆斯台,以及威廉士堡保留下来的殖民时代的村庄,也是高列在我想造访的名单上。

“在三月里,我夫人南茜提到她有一个夏天度假计划,包括游览西部各州,以及看看新墨西哥州、阿利桑那州、加州以及内华达州的观光胜地。她想去这些地方游玩已经有好几年了。但是很明显的,我们不能既照我的想法又照她的计划去旅行。

“我们的女儿安妮刚刚在初中读完了美国历史,对于形成美国成长的各种事件都极感兴趣。我问她喜不喜欢在我们下次度假的时候,去看看她在课本上读到的那些地方,她说她非常喜欢。

“两天以后,我们一起围坐在餐桌旁,南茜宣布说,如果我们大家都同意,在夏天度假的时候将去东部各州。她还说这趟旅行不但对安妮很有意义,对大家来说,也是一件令人兴奋的事。”

一位X光机器制造商,利用同样的心理战术,把他的设备卖给了布鲁克林一家最大的医院。那家医院正在扩建,准备成立全美国最好的X光科。L大夫负责X光科,整天受到推销员的包围,他们一味地歌颂、赞美他们自己的机器设备。

然而，有一位制造商却更具技巧。他比其他人更懂得对付人性的弱点。他写了一封信，内容大致如下：

“我们的工厂最近完成了一套新型的X光设备。这批机器的第一部分刚刚运到我们的办公室来。它们并非十全十美。我们知道，我们想改进它们。因此，如果你能抽空来看看它们并提出你的宝贵意见，使它们能改进得对你们这一行业有更多的帮助，那我们将深为感激。我知道你十分忙碌，我乐于在你指定的任何时候，派我的车子去接你。”

“接到那封信时，我感觉很惊讶，”L大夫在班上叙述这件事说，“我既觉得惊讶，又觉得受到很大的恭维。以前从没有任何一位X光制造商向我请教。这使我觉得自己重要。那个星期，我每天晚上都很忙，但是我还是推掉了一个晚餐的约会，以便去看看那套设备。结果，我看得愈仔细，愈发觉自己十分喜欢它。

“没有人试图把它推销给我。我觉得，为医院买下那套设备，完全是我自己的主意。我接受了那些优越的品质，于是就把它订购下来。”

爱默生在他的散文《自己靠自己》一文中说：“在天才的每一项创作和发明之中，我们都看到了我们过去抛弃的想法；这些想法再呈现在我们面前的时候，就显得相当的伟大。”

爱德华·豪斯上校，在威尔逊总统执政的期间，在国内及国际事务上有极大的影响力。威尔逊对豪斯上校的秘密咨询及意见依赖的程度，远超过对自己内阁的依赖。

豪斯上校利用什么方法来影响总统呢？很幸运，我们知道这个答案，因为豪斯自己曾向亚瑟·D·何登·史密斯透露，而史密斯又在《星期五晚邮》一篇文章中引述豪斯的这段话。

“‘认识总统之后。’豪斯说：‘我发现，要改变他一项看法的最佳办法，就是把这件新观念很自然地建立在他的脑海中，使他发生兴趣——使他自己经常想到它。第一次这种方法奏效，纯粹是一个意外。有一次我到白宫拜访他，催促他执行一项政策，而他显然对这项政策不表赞成。但几天以后，在餐桌上，我惊讶地听见他把我的建议当作他自己的意见说出来。’”

豪斯是否打断他说：“这不是你的主意，这是我的？”哦，没有，豪斯不会那么做。他太老练了。他不愿追求荣誉，他只要成果。所以他让威尔逊继续认为那是他自己的想法。豪斯甚至更进一步，他使威尔逊获得这些建议的公开荣誉。

且让我们记住，我们明天所要接触的人，就像威尔逊那样具有人性的弱点，因此，且让我们使用豪斯的技巧吧。

一个在新布仑兹维克的人，在卡耐基身上应用了这项技巧，而使卡耐基照顾了他的生意。那时，卡耐基正计划到新布仑兹维克去钓鱼及划独木舟。于是他写信给观光局，向他们索取资料。很显然地，卡耐基的名字和住址是被寄出去了，因为卡耐基立刻就收到了各个露营区及村道所寄来的无数信件、小册子以及宣传单。卡耐基被弄得头昏脑胀无所适从，不知道选哪一个好。有家营区的主人作了一件很聪明的事。他把他曾经服务过的几个纽约人的姓名和电话号码寄给卡耐基，并请卡耐基打电话给他们，让卡耐基自己去发现他究竟有什么好条件。

他很惊讶地发现，名单上竟有他所认识的一个人。于是他打电话给他，询问他的看法，然后立刻打电报把抵达的日期通知那家营区。

其他人想向卡耐基强迫推销，但另外一个人却让卡耐基把自己推销出去。于是他胜利了。

如此看来，如果你想影响他人接受你的思想方式，规则是：

“让他人觉得这个想法是他自己的。”

3. 多为合作者考虑

拿破仑·希尔指出，要试着去了解别人，从他的观点来看事情，就能创造生活奇迹，使你得到友谊，减少合作中的摩擦和困难。

记着，别人也许完全错误，但他并不认为如此。因此，不要责备他，只有傻子才会那么做；试着去了解他，只有聪明、容忍、特别的人才会这么做。

别人之所以那么想，一定有一个原因。查出那个隐藏的原因，你就等于拥有解答他的行为——也许是他的个性——的钥匙。

试着忠实地使自己置身在他的处境。

如果你对自己说：“如果我处在他的情况下，我会有什么感觉，有什么反应？”那你就会节省不少时间及苦恼，因为“若对原因发生兴趣，我们就不太会对结果不喜欢。”而且，除此之外，你将可大大增加你在做人处世上的技巧。

“暂停一分钟”，肯尼斯·古地在他的著作《如何使人们变为黄金》中说，“暂停一分钟，把你对自己的事情的深度兴趣，跟你对其他事情的漠不关心，互相作个比较。那么，你就会明白，其他人也正是抱着这种态度！于是，跟林肯及罗斯福等人一样，你已经掌

握了从事任何工作的唯一坚固基础——除了看守监狱的工作之外；也就是说，与人相处能否成功，全看你能不能以同情的心理，接受别人的特点。”

纽约州汉普斯特市的山姆·道格拉斯，过去常常说他太太花了太多的时间在整修他们家的草地、拔除杂草、施肥和剪草上。他批评她说一个星期她这样做两次，而草地看起来并不比四年前他们搬来的时候更好看。他这种话当然使她大为不快，因此每次他这样说的时候，那天晚上的和睦气氛就给破坏无遗了。

在明白了合作产生巨大的力量后，道格拉斯先生体会到他过去几年来真是太愚蠢了。他从来没有想到她整修草地的时候自有她的乐趣，以及她可能渴望别人为她的勤劳而夸赞她几句。

一天吃完晚饭以后，她太太要去除草，并且想要他陪她一起去。他先拒绝了，但是稍后他又想了一下，跟她出去，帮她除草。她显然极为高兴，两个人一同辛勤地工作了一个小时，但是也愉快地谈了一个小时的话。

自那以后，他常常帮她整理草地花圃，并且赞扬她，说她把草地花圃整理得很好看，把院子中的泥土弄得好像水泥地一样平坦。结果是：两个人都更加快乐，因为他学会了从她的观点来看事情——就是所看的事物只是杂草也一样。

吉拉德·黎仁柏在他的《打入别人的心》一书中评论说：“在你表现出你认为别人的观念和感觉与你自己的观念和感觉一样重要的时候，谈话才会有融洽的气氛。在开始谈话的时候，要让对方提出谈话的目的或方向。如果你是听者，你要以你所要听到的是什么来管制你所说的话。如果对方是听者，你接受他的观念将会鼓励他打开心胸来接受你的观念。”

卡耐基经常在他家附近的一处公园内散步和骑马。他跟古代高卢人的督伊德教徒一样，只崇拜一棵橡树，因此，当卡耐基看到那些嫩树和灌木，一季又一季地被一些不必要的大火烧毁时，觉得十分伤心。那些火灾并不是疏忽的吸烟者所引起的。它们几乎全是由那些到公园内去享受野外生活、在树下煮蛋或热狗的小孩子们引发的。有时候，火势太猛，必须出动消防队来扑灭。

在公园的一个角落里，立着一块告示牌说，任何人在公园内生火，必将受罚或被拘留。但那块牌子立在公园偏僻角落里，很少人看到。有一个骑马的警察，他应该照顾公园才对；但他并未尽职，火灾继续在每一季节里蔓延。

有一次，卡耐基慌慌张张地跑到一位警察面前，告诉他有一场火迅速在公园里蔓延，希望他赶快通知消防队。但他竟然漠不关心地回答，这不关他的事，因为这不是他的管区！卡耐基很失望，所以后来到公园里去骑马的时候，他的行为就像一位自封的管理员，试图保护公家土地。刚开始的时候，他不会试着去了解孩子们的看法。

卡耐基一看到树上有火，心里就很不痛快，急于要做件好事，结果却做错了。他总是骑马来到那些小孩子面前，警告说，他们可能会因为在公园内生火，而被关进监牢去。卡耐基以权威的口气命令他们把大火扑息；如果他们拒绝，他就威胁要把他们逮捕起来。他只是尽情地发泄自己的感觉，根本没有想到他们的看法。

结果呢？那些孩子们服从了——心不甘情不愿而愤恨地服从。等卡耐基骑马跑过山丘之后，他们很可能又把火点燃了，并且极想把整个公园烧光。

随着年岁的增长，卡耐基对做人处世有更深一层的认识，变得更为圆滑一点，更懂得从别人的观点来看事情。于是，他不再下命令，而会骑马来到那堆火面前，说出大约像下面的这一段话：

“玩得痛快吗？孩子们。你们晚餐想煮些什么？……我小时候自己也很喜欢生火——现在还是很喜欢。但你们应该知道，在这公园内生火是十分危险的。我知道你们这几位会很小心；但其他人可就不这么小心了。他们来了，看到你们生起了一堆火；因此他们也生了火，而后来回家时却又不把火弄熄，结果火烧到枯叶，蔓延起来，把树木都烧死了。如果我们不多加小心，以后我们这儿连一棵树都没有了。你们生起这堆火，就会被关入监牢内。但我不想太罗嗦，扫了你们的兴。我很高兴看到你们玩得十分痛快；但能不能请你们现在立刻把火堆旁边的枯叶子全部拨开，而在你们离开之前，用泥土，很多的泥土，把火堆掩盖起来，你们愿不愿意呢？下一次，如果你们还想玩火，能不能麻烦你们改到山丘的那一头，就在沙坑里生火？在那儿生火，就不会造成任何损害……真谢谢你们，孩子们。祝你们玩得痛快。”

这种说法有了很不同的效果！使得那些孩子们愿意合作。不勉强，不憎恨。他们并没有被强迫接受命令。他们保住了面子。他们会觉得舒服一点，卡耐基也会觉得舒服一点，因为他先考虑到他们的看法，再来处理事情。

在个人问题变得极为严重的时候，从别人的观点来看事情也可以减缓紧张。

澳洲南威尔斯的伊丽莎白·诺瓦克曾讲："我过了六个星期而没有付出买汽车的分期付款，负责我买车子分期付款帐户的一名男子来电话，不客气地告诉我说，如果在星期一早晨我还没有出 122 块钱的话，他们公司会采取进一步行动。周末我没有办法筹到钱，因此在星期一一大早接到他的电话的时候，我听到的就没有什么好话了。但是我并没有发脾气，以他的观点来看这件事情。我真诚地抱歉给他带来了很多的麻烦，而且由于这并不是我第一次过期未付款，我说我一定是令他最头痛的顾客。他说话的语气立刻改变了，并且说根本不是令他头疼的顾客。他还举出好几个例子，说明好些顾客有时候极为不讲理，有的时候满口谎言，更常有的是躲避他，根本不跟他见面。我一句话不说，让他吐出他心里的不快。然后根本不需要我请求，他说就算我不能立刻付出所欠的款额也没有关系。他说如果我在月底先付给他 20 元，然后在我方便的时候再把剩下的欠款付给他，一切都有问题。"

明天，当你请求任何人把火熄掉，或请求他买你的产品，或请求他捐出 50 元给红十字会之前，何不暂停一下，闭上眼睛，试着从别人的观点仔细想一想整件事？问问你自己："为什么他应该这么做？"不错，这要花费很多时间，但这能使你结交到朋友，得到更好的结果：减少摩擦和困难。

"在会见某人之前，我宁愿在他办公室前面的人行道上多走两个小时，"哈佛商学院的唐哈姆院长说，"而不贸然走进他的办公室，脑海中没有清晰的概念，不知道该说些什么，也不知道他——根据我对他的兴趣及动机的认识判断——大概会怎么回答。"

这段话太重要了，为了强调它的重要，在此再重述一遍：

"在会见某人之前，我宁愿在他办公室前面的人行道上多走两个小时，而不愿贸然走进他的办公室，脑海中没有清晰的概念，不知道该说些什么，也不知道他——根据我对他的兴趣及动机的认识来判断——大概会怎么回答。"

因此，如果你想改变人们的看法，而不伤到感情或引起憎恨，规则就是

"试着诚实地从他人的观点来看事情。"

4. 合作技巧

第一，避免争论

互相讨论问题是有益的，相反，争论绝对没有好处。讨论和争论有什么差别呢？争论是试图强行改变别人观点。争论的结果，总是一方"赢"了，一方"输"了。讨论是交流思想，目的在于找出对每一方都公平的解决办法。讨论是要创造一个双方都赢的局面。

争论总会造成某种伤害。即使你"赢"了一场争论，你也可能毁掉了与对方的关系。下次再遇到自己与别人观点有分歧时，可遵循以下几条指导原则来解决分歧，同时又能发展双方的关系：

(1)对分歧抱欢迎的态度。记住这句话："如果双方永远一致，那末有一方是多余的。"别人向你指出你没有想到的情况，你应该表示感谢。也许这分歧正是你纠正自己的观点，避免犯大错误的机会。

(2)不要轻易作出为自己辩护的第一个反应。人们遇到分歧时，第一个自然的反应是为自己辩护。你要小心。每当你立即为自己找理由辩护时，你过后往往难以改变立场。你也使自己无法从对方的观点中得益。保持冷静，注意不要轻易作出第一个反应。

(3)控制住自己的脾气。发怒使思想交流更难，而不是更易。记住，一个人被多大的事情激怒，他的心胸就有多宽。

(4)先听对方意见。给对方发表意见的机会，让他讲完为止。不要抗拒对方意见，不要为自己辩护，也不要辩论，这些只会成为思想交流的障碍。要努力架起理解之桥，而不是误解之障。

(5)寻找共同点。听对方讲完之后，先要细想一下双方的共同点。这样做能保持双方的良好关系，为找到对双方有利的解决办法打下基础，态度要尽可能和蔼灵活。正如托马斯·杰弗逊说的："在原则问题上坚守立场；在枝节问题上灵活处理。"

(6)要诚实。看看有什么地方你弄错了，如有就向对方承认，请他谅解。这样做会解除他的武装，使他不再步步为营，还可让你洒脱地继续向你的最终目标前进，找到对双方都有利的解决办法。

(7)答应再想一想，仔细研究对方的观点。当你说要考虑对方的观点时，要说到做到。对方也许是对的。如果你不理会对方意见，讨论毫无结果，对方会说："我试图向他解释，他却不听。"你当然不希望自己陷入这种尴尬局面。

(8)真诚感谢他对问题表现出兴趣。谁要是肯花时间表达不同意见，他肯定跟你一样对这个问题感兴趣。你要把他设想成一个真心实意要帮助你的人，这样他最后准会变成你的好朋友。

(9)行动可以暂缓，以便双方有时间思考问题。建议当天迟些或第二天再碰头一次，以便可以将全部情况都考虑清楚。在准备第二次讨论时，多问自己几个难答的问题。记住，你的目标不是自己独赢，而

是双方都赢。

这九条指导原则并非只是技巧问题。要记住，有错就承认是最大的智慧，但不可强求别人认错。如果你想说服对方，使他改变观点，你应以极大的技巧谨慎行事。

第二，了解合作者

要与别人建立良好的合作关系，其实最重要的只有一点：你必须研究合作者。如果你真能理解别人——懂得他们怕什么，希望什么，梦想什么——你一定能与别人建立起良好关系。与别人交谈，听他们诉说心中的梦；观察别人，了解他们怎样思考问题。当然还要读书听录音带。尽量多汲取别人的智慧，但不要忽视亲自与人交往了解他们。这是你要养成的一种生活方式，而不是学术研究。有个故事说的是一位职业棒球经理，名叫乔伊·麦卡锡，这个人就善于研究人。在纽约扬基队最红火的年代，麦卡锡在该队当教练。有一次，麦卡锡与一名准备从下级队提升到扬基队的教练谈话。

麦卡锡问："你对心理学懂多少？"

那个教练说在大学学过一点。

"这么说，你觉得自己在这方面还行？"麦卡锡问。

那教练说："我不知道行不行，只是在大学修过这门课。"

麦卡锡说："那好，我考考你。"

麦卡锡告诉那个教练，几年前他有过一个问题，去请教他的游击手弗兰克·克罗塞蒂。麦对他说："弗兰克，我对卢·基利克打一垒的表现不满意，他太懒散了。我希望你帮助我。从今以后，你逢地滚球就抢，得手后把球拼命扔到第一垒。最后把基利克打出垒。扔得怎么样不要紧，重要的是要狠，使他难招架。"

克罗塞蒂不愿意照麦卡锡的吩咐办，他说："这样也许会使卢不高兴。"

麦卡锡说："别管基利克高兴不高兴，照我的话做吧。"

说完，麦卡锡对新来的教练说："故事就这样。你从这个故事得出什么结论呢？"

那个教练想了一会，然后回答："我猜你是要唤醒基利克。"

麦卡锡耸耸肩膀，无奈地说："你完全搞错了。基利克没有任何问题，那个没精打采的人是克罗塞蒂，我是要唤醒克罗塞蒂。"

第三，切忌伤害合作者

卡耐基认为，在与别人相处时，应该学会尊重别人，尽量减少对别人的伤害。一个和谐的人与人关系的基础是彼此之间互不伤害。

积几十年研究和体验之精华，卡耐基向世人展示了在与人相处时避免伤害的艺术。

卡耐基简述了他与其侄女之间的相处经历。几年以前，他的侄女约瑟芬·卡耐基，离开堪萨斯市的老家，到纽约担任卡耐基的秘书。她那时十九岁，高中毕业已经三年，但做事经验几乎等于零。而现在，她已是西半球最完美的秘书之一。不过，在刚刚开始工作的时候，她的身上还存在许多不足。有一天，卡耐基正想开始批评她，但马上又对自己说："等一等，戴尔·卡耐基。你的年纪比约瑟芬大了一倍，你的生活经验几乎是她的一万倍。你怎么可能希望她有与你一样的观点，你的判断力，你的冲劲——虽然这些都是很平凡的。还有，你十九岁时又在干什么呢？还记得你那些愚蠢的错误和举动吗？……"

经过诚实而公正地把这些事情仔细想过一遍之后，卡耐基获得结论，约瑟芬十九岁时的行为比他当年好多了，而且他很惭愧地承认，他并没有经常称赞约瑟芬。

从那次以后，当卡耐基想指出约瑟芬的错误时，总是说："约瑟芬，你犯了一个错误，但上帝知道，我所犯的许多错误比你更糟糕。你当然不能天生就万事精通，成功只有从经验中才能获得，而且你比我年轻时强多了。我自己曾做过那么多的愚蠢傻事，所以我根本不想批评你或任何人。但难道你不认为，如果你这样做的话，不是比较聪明一点吗？"

假如一个人一开始就谦虚地承认，他也可能犯错误，并不是无懈可击的，那么别人再听他评断自己的过失，也许就不会难以入耳了。

远在1909年的德国，风度优雅的布洛亲王就觉得这么做极有必要。布洛亲王当时是德国的总理大臣，而德国皇帝则是威廉二世——德国的最后一位皇帝，他傲慢而自大——他建立了一支陆军和海军，并夸口可征服全世界。

接着，一件令人惊异的事情发生了。这位德国皇帝说了一些狂言和一些令人难以置信的话，震撼了整个欧洲大陆，引起了全世界各地一连串的风潮。更为糟糕的是，这位德国皇帝竟然公开这些愚蠢自大、荒谬无理的话，他在英国作客时，就这么说，同时不允许伦敦的《每日电讯报》刊登他所说的话。例如，他宣称他是和英国友好的唯一德国人。他说，他建立一支海军对抗日本的威胁；他说，他独自一人挽救了英

国，使英国免于臣服苏俄和法国之下；他说，由于他的策划，使得英国罗伯特爵士得以在南非打败波尔人；等等。

在一百多年的和平时期中，从没有一位欧洲君主说过如此令人惊异的话。整个欧洲大陆立即愤怒起来，英国尤其愤怒，德国政治家惊恐万分。在这种狼狈的情况下，德国皇帝自己也慌张了，并向身为帝国总理大臣的布洛亲王建议，由布洛亲王来承担一切的责难，希望布洛亲王宣布这全是他的责任，是他建议君王说出这些令人难以相信的话。

“但是，陛下，”布洛亲王说，“这对我来说，几乎不可能。全德国和英国，没有人会相信我有能力建议陛下说出这些话。”

布洛话一说出口，就明白犯了大错，皇帝大为恼火。“你认为我是一个蠢人，”他叫起来，“只会做些你自己不会犯的错事！”

布洛知道他应该先恭维几句，然后再提出批评；但既然已经太迟了，他只好采取次一步的最佳方法：即在批评之后，再予称赞。这种称赞经常会产生意想不到的效果。

“我绝没有这种意思，”他尊敬地回答，“陛下在许多方面皆胜我许多，而且最重要的是自然科学方面。在陛下解释晴雨计，或是无线电报，或是伦琴射线的时候，我经常是注意倾听，内心十分佩服，并觉得十分惭愧，对自然科学的每一门皆茫然无知，对物理学或化学毫无概念，甚至连解释最简单的自然现象的能力也没有。但是，”布洛亲王继续说，“为了补偿这方面的缺点，我学习了某些历史知识，以及一些可能在政治上，特别是外交上有帮助的学识。”

皇帝脸上露出微笑。布洛亲王赞扬他，并使自己显得谦卑，这已值得皇帝原谅一切。“我不是经常告诉你，”他热诚地宣称，“我们两人互补长短，就可闻名于世吗？我们应该团结在一起，我们应该如此！”

他和布洛亲王握手，他十分激动地握紧双拳说：“如果任何人对我说布洛亲王的坏话，我就一拳头打在他的鼻子上。”

如果光是说几句贬抑自己而赞扬对方的话，就能使一位傲慢孤僻的德国皇帝变成一位坚固的友人，那你就可想象得到，在我们日常事务中，谦卑和赞扬对你我的帮助将有多大。如果运用得当，它们在做人处世中将可制造真正的奇迹。

一个人即使尚未改正他的错误，但只要他承认自己的错误，就能帮助另一个人改变他的行为。这句话是马里兰州提蒙尼姆的克劳伦斯·周哈辛最近才说的，因为他看到了他十五岁的儿子正在试着抽烟。

“当然，我不希望大卫抽烟，可是他妈妈和我都抽烟，我们一直都给他做了不好的榜样。我解释给大卫听，我跟他一样大时就开始抽烟，而尼古丁战胜了我，使我现在几乎不可能不抽了。我也提醒他，我现在咳嗽咳得多么厉害。”

“我并没有劝他戒烟，或恐吓警告他抽烟的害处。我只是告诉他，我如何迷上抽烟和它对我的影响。”

那次谈话的结果，不仅使他的儿子停止了对吸烟的尝试，而且，由于家人的支持，他也成功地戒了烟。

卡耐基总结道：要改变一个人又不致伤害感情，或引起憎恨，就要遵守这样的规则：

“在批评他人之前，先改变你自己的错误。”

卡耐基指出，用“建议”，而不用下“命令”，不但能维持对方的自尊，而且能使他乐于改正错误，并与你合作。

卡耐基曾很荣幸地和美国最著名的传记作家伊达·塔贝尔小姐一起吃饭，他告诉她正在写有关“如何做人处世”这本重要的书。她告诉卡耐基，在她为欧文·扬写传记的时候，访问了与扬先生在同一间办公室工作了三年的一个人。这人宣称，在那段时间内，他从未听见过欧文·扬向任何人下过一次直接命令。他总是建议，而不是命令。例如，欧文·扬从来不说“做这个或做那个”，或是“不要做这个，不要做那个”。他总是说：“你可以考虑这个，”或“你认为，这样做可以吗？”他在口授一封信之后，经常说：“你认为这封信如何？”在检查某位助手所写的信时，他总是说：“也许我们把这句话改成这样，会比较好一点。”他总是给人自己动手的机会；他从不告诉他的助手如何做事；他让他们自己去做，让他们从自己的错误中学习成功的经验。

像这种方法，使人们易于改正他的错误，而且维持了人们的自尊，使他自以为自己很重要，使他希望和你合作，而不反抗你。

卡耐基提醒人们注意，由粗鲁的长者所引起的愤怒可能会持续更久，即使他所纠正的是个很明显的错误，也会如此。唐·散塔瑞里是宾州威明市一所职业学校的老师，他有一个学生因非法停车而堵住了学院的一个入口。有一位导师冲进教室，以非常凶悍的口吻问道：“是谁的车堵住了车道？”当车主回答时，那位导师吼道：“你马上给我开走，否则我就把它绑上铁链拖走。”

这位学生是错了,车子不应该停在那儿。但从那天起,不只这位学生对那位导师的举止感到愤怒,全班的学生都与他过不去,使得他的工作更加不愉快。

他原本可以用完全不同的方式处理的。假如他友善一点地问:“车道上的车是谁的?”并建议说,“如果把它开走,那别的车就可以进出了。”这位学生一定会很乐意地把它开走。而且他和他的同学也不会那么生气了。

我们在生活中都是顾及自己的脸面的。因此,一句或两句体谅的话,对他人的态度表示一种宽容,都可以减少对别人的伤害,保住他的面子。

三、客户合作原则

1. 重视拜访

在创富征程中,与客户的合作是事关创富能否成功的大事。客户是上帝,只有与客户建立良好的合作关系,你的事业才能兴旺发达。那末,怎样才能与客户进行良好的合作呢?这里首先谈谈拜访客户问题。

拜访客户,事前需要作一些准备。

首先是服装整洁得体。俗话说人要衣装佛要金装。穿戴得体,三分人才须要七分打扮。一般来说,客户来访,你必须穿公司制服接待,如果无制服,也可穿西服接待。拜访客户时则不需穿公司制服,西服和便服均可,但着装应该整洁大方,不能邋邋遢遢,不修边幅。必须注意衬衫领子、袖口是否干净。

袜子也不可不小心,有人穿着松松垮垮的袜子,都落到脚跟上了,实在是不雅观。但有时,尤其夏天,一天必须拜访好几位客户或公司,跑好几个地方,弄得汗流浃背,狼狈不堪,衣服的整洁就不大容易保持了,这时就需要准备替换的衬衫和裤子。

其次,除服装必须整洁外,还应注意自身的清洁。经常洗浴,讲究卫生。头发一定要整齐,不要披头散发或满头油光与人交谈。肩头上布满头皮屑也叫人不敢领教。此外,奇形怪状的发式也令人反感。手的卫生也不能不提:有人五指尖尖,指甲寸把长,指甲缝里满是泥垢,实在让人恶心,更不必说与其谈判。指甲应经常修剪,指甲缝要注意清理,手帕看似不算什么,但也影响到他人对你的印象,应当每天换洗。

再就是作好其他准备工作,如漱好口、洗好手、头发、脸面整理好,甚至先上个厕所。总之,使自己清爽舒适。在和人商谈的席上咳嗽、擦鼻涕、吃药都是非常失礼的行为。有体臭、口臭的人,自己往往不曾觉察到,应特别注意卫生,以免让人厌恶而又不好开口。

最后,还要检查自己所带的文件、资料、样品等是否齐全,以免遗漏而影响会谈效果。当然,业务不同,商谈内容也有差异,必带物品也有很大出入,以下所列物品仅供参考。

(1)必备品。主要有:手帕、手表、钱包、钢笔、名片、眼镜、笔记本、钥匙、打火机、工作证、驾驶执照等必要证件。

(2)公文包中物品。业务员的公文包中,必须放一些业务必需的物品如:样品、文件、介绍信、产品说明书、价目表、发票及收据、计算器、印章、印泥、街道地图、小包卫生纸、零钱及给对方的赠品等。

在商务往来中,温文而雅、彬彬有礼是非常重要的。如果在对方的接待室商谈,要坐在靠门的地方等候。在对方到达之前,不要抽烟、喝茶。对方到达后,如果对方不抽烟,即使有烟灰缸也不要抽烟,没有烟灰缸就更不能抽了。只有对方开始抽烟,自己才能抽。对招待自己的接待人员要表示谢意。但不要马上端过茶来喝,等对方请你用茶时,再喝也不迟。接待人员给你送来毛巾,不要拿毛巾擦脸、擦脖子,使劲蹭了又蹭,应该只拿毛巾轻轻拭擦额头和手,用过以后轻轻折好放下。

第一次访问客户,一定要交换名片。即使在预约的电话中已经通过话,彼此也已通名报姓了,还是应当交换名片。交换名片不是随随便便,胡乱塞进对方手里就完事,而应该讲究一定的规矩,有一定的礼数。

(1)递出名片的方法。名片不能放在桌子上,或者放在桌上推出去,这样是很不礼貌的。名片应该自下而上递出,递出时名片的正面要正对着对方。名片递出时也不要上下、左右摇晃。递出的同时,自报一下姓名,因为有的名字很生僻,一般人往往不会读。如果对方叫不出你的名字,那是很尴尬的。

(2)接受名片的方法。对方向你递出名片时,尽可能用双手去接,不要随随便便用两根手指一挟了事,态度应该谦恭、有礼、诚恳。如果对方的名字中有不认识的字,不妨直率地询问对方的读法,不必觉得不好意思。接过名片以后也不要随手放在哪个地方,应该迅速看清内容,再收入口袋里。

(3)注意保存名片。不管对方或自己的名片,都应该注意保存好。不要放在屁股后的口袋里或杂乱无章地堆放在皮箱里。自己的名片,应该每天带好,可以多准备几张,放在西装、衬衫口袋等立刻能拿到

的地方，免得到时手忙脚乱，乱翻一气，找不到时只好讪讪地对对方说：“对不起，名片刚好用完了！”

（4）名片可作话题。互相交换的名片中，往往隐藏着一些可以利用来交谈的材料，双方可以就此展开交谈。说不定正是由于这个原因，交换名片在商谈中才如此重要吧。应该注意的是，有些业务人员因为不是第一次拜访某人了而大意起来，举止、行为、礼节也不那么讲究了，语言也粗疏起来，这是非常不应该的。

2．与客户协作技巧

初次拜访客户，选择话题很重要，一般可有如下方法：

（1）由对方的名片中找话题。对方名片上的头衔、职位、地址等都可引出话题。

（2）从对方的房间（接待室或会议室）、公司内部环境或公司外部环境下手，引出话题。

（3）从自己在报纸、刊物或电视、广播中听到或见到的关于对方或对方公司的有关消息展开话题。这些资料，在会客前一般是经过精心查找和准备的。

（4）以介绍人为话题。可以利用介绍人来和对方拉关系，使对方有“一见如故”的感觉。

（5）选择对方感兴趣的事或最近的新闻来加以评述，这也需要事前周密的准备。

另外，要善于迎合对方。对对方所说的话题，要善于承接，使其平安过渡到正题。尤其注意不要忽视对方的话题，不要自顾自地只说自己的，而不管对方如何。如果对方的话题被忽略，会令对方感到不快或不满。

话题中有些禁忌不得不注意，不然会招致对方的不快、反感甚至勃然大怒，使谈判陷入僵局。

（1）不要针对某一项话题刨根问底，穷追不舍。

（2）不要追问对方的私事、家庭。商务谈判必要的寒暄和问候是应当的，但如果一味追问对方“年芳几何”或“老婆叫什么”，势必令人厌恶和难堪，尤其是女士，最好不要问其年龄。

（3）各人的思想、观点不同，对政治、宗教的看法也大相径庭，如果挑起此类话题，争执起来，难免要伤和气，还是不谈为妙。

（4）对于自己比较擅长，且引以为骄傲，时常挂在嘴边的方面，也尽量避免涉及。如果谈及这类事，自己不免沾沾自喜，眉飞色舞，再过一会儿就忘乎所以，滔滔不绝了。一者如果对方对此毫无兴趣，如听天书，难免厌烦；二者对方工于心计，投你所好，再说下去，无异于自投罗网，正中对方的圈套。唯一良策：少说为佳。

在与客户有所接触之后，双方的交谈就逐渐有了变化，话题也多是转移到与双方生意有关的问题上了。

客户想和你作成生意，一定希望对你的公司有所了解，有些问题实在不太好回答，需要斟酌考虑，但也有些问题，实际是客套话，不必过于在意。如果客户问：“最近生意好吗？”该怎么回答？

你如果觉得客户话中有话，便会踌躇难以回答。

其实，完全不必觉得有什么难以回答的。这句话正如一般两人见面时，对方问你：“哪儿去？”——实际他并非真想知道你去哪儿，只不过是一句问候语，你回答：“上街去！”或“出去转转！”即可。至于客户的这种问题，只不过是属于一般会话中客套的问答，只需虚应几句就行。

有时客户会问：“贵公司一定很赚钱吧！”

你可以回答说：“哪儿的话！”，“惭愧得很！”等等，将你不愿说的话敷衍过去。

你如果觉得客户想在价钱上作文章，可以回答客户说：“马马虎虎”或者“还好”，然后立即将话题拉回本题，以免让客户觉得你赚了许多的钱。最恰当的方式是：“还过得去，谢谢您的关心。”然后马上言归正传。这种回答，应该是公司最赚钱或业务蒸蒸日上时的最佳回答。同时别忘了再加上一句：“现在钱可不好赚哪……”，使客户要压价的话被堵住，再用诚恳的态度与客户寒暄或导入正题。

应对客户时，说话速度不要太快，因为只有说话缓慢才能给人好印象。

优秀的推销员，其说话速度都不太快。因为就一般购买者和客户心理而言，对那些反复述说自己商品多么好的推销员，往往会产生一种戒心，认为他的话十有八九是骗人的。而相反的，对于说话缓慢的人，就会产生一种诚实感，反而会有想听他说话的欲望。

在人际关系中，特别是要说服人时，滔滔不绝地说，不会有任何结果，虽然说话的速度快些，可以在不需要太多时间的情况下就传递许多情报，但这种情报的传递并不只是量的问题。情报的信赖度主要是依据对传递者的信赖感而定，如果滔滔不绝地说，不仅会给人轻浮之感，就连对他的情报也会感觉不足以信赖，这一点是人类惯常的心理。因此，要把自己的诚意传递给对方时，尽量使谈话的速度缓慢是一大原则。

如果出现了对客户处理不当的问题，当客户提

出意见时，应该不需开场白而直接进入主题，表示歉意，这样会使人觉得你非常有责任感。

一般人向人要求谅解时，往往会先提出和主题无关的话，而在下意识中把主题留在最后。这种说一些无关紧要的话然后才道出本意的做法，会使对方觉得你在逃避责任，缺乏道歉诚意。相反，对自己不利的事情，如果单刀直入地直接说出，较不会引起对方的反感，反而会让对方觉得你有责任感，是一个诚实的人。

3. 与客户合作禁忌

有许多商务合作行为并不成功，即未能达到预期的目的。但这种失败并非由于客观情势，而是由于自身心理上的种种障碍所造成。应当说，这是十分可惜的。因为，对于实业家来说，这不仅失掉了朋友，而且也失去了利润。这种情形，是任何商界人士都不愿意看到的。

由于主观原因而导致的商务合作行为失败，一般都与自身所犯的错误有关。这种错误可分为两大类。

一类是居心不良，自做聪明，结果弄巧成拙；一类是语言技能低下，不会说话，结果该办成的事办砸了。不言自明，无论哪一种情况都将直接影响到你自身与你所在公司的利益与声誉。有鉴于此，这里谨提出商务交际中的若干禁忌，以引起大家的注意或警戒。

(1)忌前后不一。前面是这么说，到后面又变卦了。此时，对方不会认为你是表述上缺乏技巧与条理，而是怀疑你的动机与诚恳度。

(2)忌卖弄小聪明。世界上就有这么一些人，喜欢玩弄一些语言上的小花招，想借此来使对方就范。岂料对方一眼便看穿，目的自然不能达到。而对方必定对你十分反感，因为你的做法是对其智力的侮辱、人格的侮辱。

(3)忌说自己上司、同事的坏话。有些人在与客户聊天时，特别是与自己比较熟悉的客户聊天时，常说自己单位上司及同事的坏话。这也是商家一忌，其一，这是对本企业形象的破坏——企业缺乏凝聚力。其二，是对自身形象的破坏——你这人不好相处。因为，常识告诉我们一个极简单的道理，人人与你相处不好，那么就是你不好。

(4)忌言大而夸。生意场上有一种人，开口便胡吹乱侃，似乎神通广大，无所不能。这种行为的本意除了表现欲极度膨胀而不能自制外，还有一种可能性就是试图以此吓倒对方或使对方对自己顿生敬意。事实上，这就大错特错了。吹得没边没影，将使你所有的话(其中确也包括真实的)都失去了可信性。别人会很自然地得出一个结论：此人说话不可信！试想，在商界谋事的人，失去了信誉，还能有发财的可能么？

(5)忌攻击同行。这是一个颇为常见的错误，许多营销人员在与客户、消费者交谈时经常流露出来。说同行产品的质量不好，价格偏高，服务不周等等，试图以打击别人来抬高自己。但是，我们不可忘却，如此做法会给客户与消费者留下一个极不好的印象：你是一个心胸狭窄的人，你是一个容不得他人的人，而你则代表了你所属的组织。再则，对同行的攻击将有损行业的形象、行业的利益，最终也将有损自己的形象与利益。

(6)忌说别的客户的秘密。有时，营销人员为了取悦对方，常常说出别的客户的秘密，以套近乎，这实在是大错特错。对方的一个很自然的反应是：你今天能说出别的客户的秘密，那么，你明天就有可能说出我的秘密，因此，与你不能深交。

(7)忌明示或暗示对方深以为憾的缺点与弱点。每个人、每个企业都不可避免地有这样或那样的缺点与弱点，而人们对此又非常敏感。不管你是有意还是无意触动了这一敏感区，对方都会感到不能容忍，因此，在这一点上应特别注意。

四、谈判对手合作要旨

1. 谈判原则

谈判过程中，谈判者的语气、语调、语言不同的表达方法等，都会影响到对方的情绪及谈判的氛围，进而影响到谈判的效果。在谈判时要注意以下6个方面：

(1)友好问候，真诚关怀。一见面，就向对方致以友好的问候或真诚的关怀，能够迅速获得对方的好感，缩短双方之间的距离，创造一个友好的谈判氛围。

(2)认真倾听对方的讲话。如果说商业洽谈有什么特殊的秘诀的话，最重要的就是注意倾听对方说话。不论你如何热情，都没有比这更能赢得对方的好感了。在谈判中切忌自己说起来没完没了，不给对方有说话的机会。应该先请对方发表意见，让他把话谈完，再进行交流。你发言时，可以先复述一下对方所谈的重要内容，并且就其内容谈谈你对对方意图的理解。这种做法是很有用的，一方面说明你很重视对方的意见，另一方面又能进一步证实对方的意图。

(3)不要打岔。通常,打岔会令对方生气,产生敌意,以致阻碍了意见的交流。

(4)抓住主题。倾听对方发言时,抓住其重点牢记在心,避免在争论中遗忘了它们。讨论的时候,尽量避免双方脱离主题。为了不致离题太远,可以暂时撇开某些不太重要的问题,以免进行徒然的争论。也可以暂时休会,延后讨论,以便调整讨论的方向。当然,必要时应该在谈判桌上明确地提醒对方不要离题太远。

(5)不要正面反对对方的某个观点。如果对方的某些问题不宜正面回答,或者他的某个观点是你不赞同的,那么,你可以用一些非常概括、非常原则的话予以回答,模棱两可地掩盖住自己真实的意图和情况,或者从侧面给对方一点暗示,而不要与他起正面的冲突。

(6)语气要温和,语态要真诚。谈判时,语气既要坚定,又要温雅;语态既要风趣,又要真诚,不要给对方一种调侃的感觉。尤其要注意尊重对方,顾全对方的面子,不要得理得势不饶人。当对方被迫到困窘的地步时,你可以找个"替罪羊",为对方推卸责任。如将矛盾或过失归咎于第三者的错误,或归咎于双方程序处理上的问题。这很可能使对方暗生感激,其后的谈判就会顺当多了。

创造和谐的气氛,必须让对方对你没有敌意。在商业谈判中,有些做法是很容易使人产生敌意的,在谈判中要慎重,尽量避免。

2. 体谅对手

我国一家公司与外商洽谈一项业务。我方经理与谈判人员进入会客室时,外商代表与他的女秘书已在会客室等候。当双方握手时,我方经理发现,那位外商代表的脸颊上,有一弯鲜红的唇痕,这显然是个不雅的印记。

对方的女秘书也发现了她经理脸颊上的唇痕,焦急地屡屡使眼色示意。但那位经理毫无察觉,并不理会。当时情景十分尴尬。

我方的业务经理灵机一动,连忙道歉说:"真对不起,一份资料丢在办公室了,我们回去一下。请稍候。"语音一落,我方人员心领神会地全部退出了会客室。

当我方代表重新返回会客室时,外商代表脸颊上的唇痕早已无影无踪了。这次谈判出乎意料地顺利,这可能是那位外商代表的一种回报吧。

3. 求同存异

施迈先生已经70多岁,但仍然活跃在工商界。他了解到他的儿子自以为自己是房地产开拓者,并一心想发展一项公寓规划。老施迈先生无意拿自己的钱去投资,他决定去借款。所以他让他的记帐员,令人敬畏的霍夫曼太太为他们约见银行家魏特曼先生。施迈和霍夫曼在施迈先生选定的时间,星期五下午4点半到达银行家的办公室。施迈先生作好了充分的准备。他选对了银行、时间和银行家。他知道魏特曼有两大嗜好:网球和歌剧。

会面以习惯性的闲谈开始,施迈从不是个健谈者,竟然滔滔不绝大谈特谈。首先是谈网球。1931年,他曾参加过温布尔登第一轮网球赛,早就被遗忘的比赛又被重提。接着是谈歌剧。40年前,在德国拜罗伊特的瓦格纳音乐节的精彩场景再现了。时钟敲了5点整,该是优秀的银行职员们整理好桌子回家的时间了。魏特曼先生是那种十分讲究桌面整洁的人,神经质地摆弄着放在他写字台上的"施迈"的卷宗。他曾希望在这个下午和施迈能达成一个协议,以便在他下星期一例会上能向上司报告。施迈先生却依旧单调乏味地谈着。

5点10分,施迈先生从椅子上站起身来,看了一下表,说他感到谈话非常愉快,但别处还等他有事。魏特曼费劲地帮他穿上外套,直到施迈和霍夫曼转朝电梯走去时,银行家才讲了一句与这次会谈目的相关的话。

"你是否想谈谈关于抵押贷款的事?"魏特曼说道。

"抵押贷款?你要我见他是为了抵押贷款,霍夫曼太太?"施迈说。当然这件事全是霍夫曼太太的主意。施迈始终没有要求贷款。是魏特曼把话题扯到这上面来的。他让魏特曼主动提出。当他们都还站在电梯门边时,魏特曼真的这样做了。

魏特曼要的利率是6.18%。银行利率本来应该不少于7%。而且条件优惠得几乎难以想象!

"我完全记得这笔交易,"他的另一个儿子说,这个儿子是从不卷入不可靠的房地产交易中的,"因为尽管我父亲出色地表现得像一个心不在焉的老人,但是他毫无破绽地重申了每一个细节。"

心不在焉,妙!

别忘了,即使他们给你制造了许多心理障碍,说什么银行家毕竟是卖主,而你是主顾,他们当然不会到你家拜访,但那并不意味着你的任务是去劝说他们与你做生意。相反,他们的任务却是劝说你。让他们这样干吧。你将会得到一笔更好的交易。

4. 合理谈判

造成谈判搁浅的原因是多种多样的。双方个性的差异、细节上的分歧、言语上的失误都会导致谈判双方不欢而散。但其中起决定的因素是价格。

对于商品，卖方总有自己最后的底价，买方则需由自己有多大的经济承受能力来决定。要使双方在价格上统一，彼此都可以接受，将是谈判中双方都应努力的方向。

为避免开始就接触实质问题而导致谈判的破裂，最好先解决次要问题，如供货时间，是否独家经营、资金划拨等等进行协商。讨论价格时一定要谨慎，缺乏诚意的高价总会令客户难以接受。最好是摸着石头过河，步步为营，不到万一不露底价。

某广告公司经理在与一家汽车制造公司洽谈广告策划费用时，总不说这个策划要多少钱，而总是大谈某客户做同样广告策划花了多少。以求在价格上给对方以先入为主的概念。“派克公司为此已投入数百万美元，你们打算投多少呢？”为防止对方被问住，他又补充说：“当然，投资大小做出来的广告效果是完全不同的。”这样使得对方毫无退路，只得讲出愿出的价格，那会使你得到一些调整应变的机会。

在推销中，每个销售人员都应该牢记，不论是推销家用电器，还是代理房地产业务，一定要适时估算客户的购买能力或经济承受能力，不能仅从公司规模大小、顾客衣着谈吐等表面上看，而忘记了起码的条件。

五、与顾客合作原则

1. 待顾客如自己

大多数与客户初次见面的销售员，对客户的称呼方式不外是：“经理先生”、“科长先生”或“老板”、“太太”、“先生”。当然这没什么大错，但如果一直这样称呼的话，是不会产生亲切感的。为了培养与客户亲切的交谈气氛，用郑先生、陈太太这种直呼其姓的方式较佳。不过，也不可突然冒昧直呼王先生、林先生，可能有时会让对方产生“他怎么那么没礼貌”的感觉，尤其是对方是注重权威的主管时，心中更易产生不快。故还是先用折衷的称呼法，王经理、林科长，待和他们的关系较熟悉时，再拿掉职位，直称其姓。

为什么要如此讲究呢？因为从事销售工作的首要条件，就是搭起与对方之间的桥梁，否则工作不易顺利进行。尤其是初次见面，客户难免有警戒心，为了突破这道防线，最好就是尽量采用亲切的说话方式。所以，即使只是称呼这样的小事，也必须用心揣摩、学习。

这在做家庭拜访时更须注意。因为太太们的警戒心特别强烈，销售员必须先搭好这座心桥，工作才能顺利地进展下去，故不要叫她“太太”，应加上姓氏，改称“林太太”等等。如果这家的小孩正好也在一旁，也应多加笼络，问候几句：“这是你家千金啊，长得真是可爱”、“您家公子，几岁了？……”。如此一来，可使亲密感倍增，拉近彼此的距离。

到公司行号访问的保险或银行的销售员，都是深谙此道的个中老手，虽然只是第一次见面，却仿佛是相交多年的知己好友，完全攻到对方的心窝上。

不论是何种销售业，被誉为有最高销售额的销售员，可以发现在他们的身上，常常呈现出某种独特的气息，这种气息会使客户们觉得，这样的一个人，对于他所卖的商品非常了解，要比那些一见面就推销的销售员，更足以信赖，而且也是一个可以商量的好对象。

在国内，某一个教育器材的销售公司，有二位销售成绩很好的销售员。一位是李先生，另外一位是王先生，他们两位的类型非常不同：李先生属于学者型，时常穿着三件式西装，带了一幅银框眼镜；王先生则是属于学生型，个子较矮，上面是阿兵哥头，配上黑框的圆眼镜，平时沉默寡言，不太会讲奉承话。

他们二者的类型不同，各自开发独特的销售法和市场，但是二人的相通之处在于他们都不是直接销售商品，而是站在客人的立场，常和顾客商量学业猛进的问题。

李先生都是在双亲及孩子都在场时说明商品，在谈话到一个段落后，说：“您家公子的素质不错，我可以保证，没问题的啦！只要将您公子的潜在能力导引出来，就可以了，是不是？小弟？”

王先生也是一样的作法，“用这个东西，英语一定会进步的，不过，一定要持续不断地用功才有效，但是你能不能持续下去呢？”“嗯！我要这样做。”如此地诱导。“您家公子有这个决心要做，就趁现在让他开始吧！”像这样来攻双亲的弱点、心理，十之八九都能将商品销售出去。

在上面的例子里，这两位销售员并没有推销员的味道，反而有英语教学专家的感觉，就是这种独特的气质，使客户有了信赖感和亲切感，而产生购买商品的欲望。所以如何培养独特的气质，也是身为销售员的一门必修课程。

卡耐基哲学：如何和顾客沟通。

(1)依顾客的喜好决定交谈题材。

(2)给予真挚的赞赏。

(3)与顾客合为一体。

(4)让顾客参与。

(5)态度谦逊。

2. 从感情上贴近顾客

哈斯锹特夫妇在小村开了一家小药店,时值1937年美国经济最不景气的年头,生意自然就相当差了。怎么办?想来想去,他们想了个不花钱的点子:夫妇俩制了很多广告牌,竖在路口,牌上写着:“免费供应清凉白开水。本村小药店。”过路车辆的司机见到此牌,都停下来喝水解渴。一般的过路人看见了,虽觉得好笑,但也在好奇心驱使下情不自禁地来到小药店。人们都感动于哈斯锹特夫妇的情意,和他俩的关系相当好。这些广告牌随着日月流逝,日渐表现出巨大的魅力。到1950年,小药店每天要提供白开水500杯之多,店里要卖1000多种药品。这一小杯白开水,使夫妇俩发了财。

美国有一家公司专门经销煤油及煤油炉。创立伊始,大量刊登广告,极力宣扬煤油炉的诸多好处,但收获甚微,其产品几乎无人问津,货物大量积压,公司濒临绝境。有一天,老板突然灵机一动,招来手下职员,让他们登门向住户无偿赠送煤油炉。职员们大惑不解,还以为老板愁疯了呢,看着老板那诡秘的神情,只得依令而行。

住户们得到无偿赠送的煤油炉,真是大喜过望,岂有拒收之理?知道消息的另外一些人也竞相给公司打电话,索要煤油炉,不久公司的煤油炉就赠送一空。当时炉具还没有现代化,什么煤气、电饭锅、微波炉都没有,人们生火做饭只能用木柴和煤。这时,煤油炉的优越性明显地显现出来了。家庭主妇们简直一天也离不开它了。很快她们便发现煤油烧完了,这回只能自己到市场上去买,公司可一毛不拔了。当时煤油价格并不低,但已离不开煤油炉的人们也只得掏腰包了。再后来,煤油炉也渐渐用旧了,于是只好买新的。如此循环往复,这家公司的煤油和煤油炉便畅销不衰了。

日本一家商店为了招徕顾客,把主意打在孩子身上,他们在商店的最顶层设了一个“小动物园”,其中有各种龟、热带鱼、金鱼等小动物,既可观赏,又可售卖。

长期生长在城市大楼中的孩子们很少见到这些小动物,当他们通过广告等形式知道这一消息,便纷纷要求那些从事家务的妈妈带他们去观看和购买这些小动物。

孩子们去了一次又想去第二次、第三次……这样这个商店便引来了比一般商店多几倍的顾客。顾客们顺便买一些商品,于是销售额大增。

日本的麦当劳汉堡店记载了大约60万小朋友的生日。每当小朋友生日的前几天,汉堡店便寄去了电脑生日卡,到了生日那天,小朋友便持卡到汉堡店过生日。一般的公司采用的方式是,先向小朋友祝贺生日,再送一些小礼物。但麦当劳汉堡店的作法却截然相反。

他们在祝贺生日的同时,全体员工起立用掌声对孩子们表示欢迎和祝福。的确,这是高品位的祝贺方式。孩子们平时能得到所想要的东西,但不一定能得到掌声。这热烈的掌声使孩子们突然认清了自己的价值,发现自己被那么多人爱着、鼓励着,觉得自己是处于世界的中心,自豪的心情便油然而生。许多孩子的妈妈看到自己的孩子被阵阵掌声淹没,都激动得热泪盈眶,难怪日本小朋友及家长都愿意光顾麦当劳汉堡店,因为走进麦当劳,他们总是能获得一种自信和尊严。

日本麦当劳就是这样用可贵的掌声赢得了人们的喜爱,同时也赢得一个永远的大市场。

3. 踏着顾客的脚印走

在电冰箱还没有进入普通家庭以前,美国曾有许多专门销售冰块的商店,达拉斯南地冰块公司就是其中之一。

1927年,该公司总经理约瑟夫·汤普森采纳了一位名叫约翰·杰弗森的投资人的建议,利用公司下属的冰块零售商店出售牛奶、鸡蛋、面包等易变质的食品。

当时的南地冰块公司拥有8个制冰厂、21个零售店。今天,南地公司已成为全美最大的便民公司,共有5个经销批发中心、6个食品加工中心,公司有50%的利润来自汽油业务,年销售额为127亿美元。

(1)标新立异,吸引顾客。1928年,南地公司在达拉斯一家零售店的经理前往阿拉斯加州度假,回来时带回一根当地土著人的图腾纪念柱。他把图腾柱立在商店门前,不料却招引得路人纷纷驻足观看。不少观客就成了公司的顾客。

这个意外的效果引起了公司总经理汤普森的极大兴趣,于是他要求所有零售店门前都立一根爱斯基摩人的图腾柱。另外,他还编写统一的培训纲要,集中对全部零售人员进行日常销售用语训练,还要求所有售货员穿着统一式样的制服,这些在美国都是第一次。

自从神秘的图腾柱树立以后,南地公司的销售

额神奇地猛增。一些好杜撰的小报记者称这是宗教图腾的神力所致。也有一些记者认为在冰块商店前立爱斯基摩人的图腾,使顾客马上联想到冰天雪地的北方极地,所以促进了顾客的购买欲望。但经济学家们却认为:南地公司迅速成功的原因在于它是美国第一家能在所有分店为顾客提供同一水准的商品和服务的公司。图腾柱只是一个标识,顾客一看到它就知道这家商店能为自己提供什么商品和服务,它使顾客有意识地走进商店,而不是漫无目的地撞进去。

南地公司另一项标新立异的举措是在达拉斯地区的 10 家零售店中增加汽车加油站业务。汤普森认定汽车将是今后人们主要的出行工具,加油业务不仅可以弥补南地公司经营品种较少、季节性较强的弱点,还可以使顾客在等待加油时走进商店,增加销售机会。

为了减少中间商插手、降低经营成本,1936 年,汤普森组建了橡树农场奶制品加工厂,自行生产“橡树”牌系列奶制品。为了使这种新品牌迅速引起消费者的注意,汤普森推出了一项别出心裁的促销计划:顾客可用 6 个橡树牌牛奶的瓶盖换取一张电影票。这对于当时以看电影为主要娱乐消遣的美国顾客来说是一件很有吸引力的事,既满足了物质要求、又获得了精神享受,何乐而不为!而对南地公司来说,不仅促进了销售量,还可重新利用瓶盖,降低了成本。这项计划实施的第一天,就有 1600 张电影票被兑换出去,这意味着近 1 万瓶橡树牌牛奶走进了顾客的家庭。

到 1939 年,达拉斯地区已有 60 家门前立着图腾标识的南地公司零售店,数量是 12 年前公司成立时的 3 倍。

第二次世界大战的爆发,使冰块需求量急增。南地公司成为美军几座兵营、几家军方医院的主要供货商。为满足日益膨胀的业务,汤普森买下了城市冰块供应公司,一下子增加了 20 个零售商店和 2 个现代化制冰厂,成为达拉斯地区最大的冰块公司。

到 1945 年二战结束时,南地公司的零售店已遍布得克萨斯州北部地区。做为吸引顾客、促进销售的重要手段,这些商店都实行超长营业时间制度,即从早晨 7 点开门,晚上 11 点才打烊,每天工作 16 个小时,全周营业,没有休息日。为突出公司营业时间长这一特点,汤普森把所有零售店的名称都统一为“7～11 商店”,并且还把所有商店的营业面积扩大了一倍。

战后美国人被抑制了数年的购买欲望终于迸发出来,南地公司紧紧抓住这个机遇迅速扩大业务量。1947 年,南地公司买入得克萨斯公共设施公司,一下增加了 20 个制冰厂,成为得克萨斯州最大的冰块公司。第二年,汤普森的长子约翰·汤普森进入公司董事会。

(2)“便民商店”的狂潮。约翰不善言辞,但却极富心计,敏锐的商业目光较其父有过之而无不及。

1956 年,约翰前往首都华盛顿参加一个管理会议,正赶上一场暴风雪袭击这座城市。这场大雪使汽车停驶,交通陷入瘫痪,约翰与助手只能步行从旅馆赶往会场。晚上再回到下榻的旅馆时,约翰问助手对街面上的商店有什么印象。助手只记得因为大雪封门,所以各商店的生意好像都很冷清,别的再也说不上来了。约翰却说:“你应该注意各商店门前的脚印,有这么几种商店门前脚印最多:人口稠密区的商店、食品店、药品店、日用杂货店。在风雪中还能有顾客光临的商店是有发展前途的商店。”

从此以后,约翰着手对“7～11 商店”的货架进行全面调整,商品从罐装汤汁到卫生纸、从香烟到阿斯匹林,几乎无所不有,以致人们很难说出这些商店是以什么零售商品为主要经营范围。于是人们送给这类商店一个新名称“便民商店”。约翰并不是一味往有限的货架上塞进商品,他曾静静地坐在商店中观察顾客的购物走向,然后把那些很少有顾客问津的商品撤下柜台。

约翰还经常拿着各城市的交通图研究,他不惜高价买进一些位于居民稠密地区和交通繁华地区的地皮,在这里兴建“7～11”商店。

到 50 年代末期,约翰已成为南地公司副总裁,他把“7～11”商店推广到弗吉尼亚州、马里兰州和宾夕法尼亚州。为适应美国城市人口大规模迁往郊区的形势,他还主持南地公司在郊区抢建便民商店。

1961 年,老汤普森逝世,约翰成为南地公司第二任总裁。他提出的第一个就任目标是在 10 年内使公司的年销售额从 1 亿美元上升至 10 亿美元。

以前南地公司只是一个地区性公司,但从 1962 年收购在亚拉巴马州、路易斯安纳州、阿肯色州和伊利诺斯州都拥有分支机构的著名的中西部奶制品公司开始,南地公司引起了全国的瞩目。

势头强劲的收购风潮贯穿了 60 年代和 70 年代,南地公司把亚利桑那州、新泽西州、科罗拉多州、伊利诺斯州和田纳西州的现存便民商店全部买下,成为驰名美国的便民公司。约翰还在拉斯维加斯开

设了全国第一家24小时营业商店,并把业务推向东海岸和加拿大。

在大量收购的同时,约翰还引进了特约经营店的概念。南地公司对未来的特约经营店的经理进行为期2周的培训,然后授予他特许证明,允许他使用南地公司的名义进行经营活动,并享有充分的自决权力,每年向南地公司上缴一定的利润。

1965年,在美国《幸福》杂志开列的全美50家最大的贸易公司中,南地公司名列第49位。这一年1月,南地公司拥有1519家"7～11"商店,仅仅过了5年,这个数目上升到3537家。

南地公司在追求规模数量的扩张时,也注重提高内部效率。公司是美国最早把计算机引入商业的开拓者之一,利用计算机盘存系统管理各商店的存货,使经理可以随时掌握各种商品的供销情况,确认哪种商品是最畅销的,从而调整存货结构,减少闲置积压,加快资金周转。南地公司还最先把微波炉引入快餐食品业,使顾客随时可吃到热腾腾的汉堡包。另外,自助式加油站也是由南地公司创立的。

到1971年约翰上任10周年之际,南地公司的销售额实现了10亿美元。1973年,约翰的弟弟杰里继任总裁。

南地公司在杰里的手中继续飞速发展。1972年,24小时营业的"7～11"商店有817家,1975年增加到3703家。1971年,南地公司仅在佛罗里达拥有一个地区性批发中心,到1977年已拥有近10家大型地区批发中心。1974年,第5000家"7～11"商店在达拉斯开业。

杰里还把目光转向国际市场,先后在英国、加拿大、日本、墨西哥开设了1000多家"7～11"商店。

1978年,南地公司买下在加利福尼亚州拥有119家汽车配件商店的酋长汽配公司,进入利润丰厚的汽车零配件零售业。到1986年,酋长汽配公司名下已有465家零售店,成为美国最大的汽车配件零售公司。此外,南地公司还买入泰德尔系统公司。该公司专门生产自动售货机和地下油罐监测系统,这些产品都是其他南地公司商店必需的。

迄今为止,南地公司最大的收购行动是1983年8月以7.8亿美元买下西特戈石油公司。当时杰里的意图是通过这次收购,为各便民商店的加油站提供稳定的汽油供应。

1971年,约翰·汤普森在公司年销售额突破10亿美元的新闻发布会上曾对《达拉斯晨报》记者说:"我只是按照顾客的脚印建起了商店。"南地公司正是紧紧追随着顾客的需求,一项项地丰富着自己的经营品种和服务内容,终于成为全美最大的便民商店公司。

第二节　为失败者把脉

一、失败者众生相(一)

1. 近墨者黑

失败就像是传染病一样,它让每个暴露在它威胁下的人都受苦,感染者的症状包括长期对世界不满、老是把自己的问题归罪在别人头上、经常否定别人。由于他自己的悲惨经验,促使他相信,而且通常是牢不可破地相信,生命中的欢乐极少有真的值得他去追求的。

一旦这种疾病变成了痼疾,失败者表现出来的特质就是一味地退缩,逃避许多可能会带给他愉快的新活动。过去曾经带给他快活的各种享受,都逐渐从他身边消失了,每件东西似乎都一样——单调而缺乏色彩。但是这只不过是他们为了要保留面子、挽救他们摇摇欲坠的自我形象,所找的典型借口。因为渐渐地,每件事都变得既灰暗又无趣,他们觉得自己的表现就和那些胜利者没什么不同。所以到了最后,失败者丧失了爱自己的能力,喜欢把自己的损失都归罪于全世界。

当你正想出人头地时,碰到一个想阻碍你的失败者,你会发现你们以不同的观点在争辩。失败者认为所有自己和别人之间的问题,都不是自己的错,应该改变的永远是别人。他们想办法拖你下水。

注意到这点可以帮你打发掉这些人。在你刚为了成功而奋斗的初期,正是你最脆弱的时候,此时为了能获得有所归属的安全感,你可能会寻求同伴,但是,你绝不能让失败者也把你拖入他们的浑水中。

为了防止他们的介入,你对失败者的了解要像对胜利者了解一样多。假如你不留神,他们最后可能归咎在你身上。

因为失败者的自我形象实在太薄弱,除非有别人的赞同,否则他们便没有信心,因此会表现得太过于在意别人的意见。他们可能会为了取悦他人,故意去实行自以为是别人所期望的事情。当失败者遵循某种连自己都不相信或了解的原则来行动时,他犯下了最严重的错误(比如说,只是为了好面子,就不愿承认自己错)。不知道什么时候该退一步,为了面子几乎毁掉了自己。

失败者通常不了解他们为何会输，因此没有心理准备面对适如其反的结果。当揭晓的时刻来临，你得面对失败了，最好是坦然承认，并且尽快承认。这会使你有机会把思想重新组织一遍，为了下一次成功的日子，你得把剩余的力量集中起来，开通迎向未来胜利的大道。

2. 失败者特征

失败者的特性就是凡事慢半拍，通常弄到事情已经恶化到不可收拾了，他们才会想要采取行动。即使他们老是失败，但因为他们根本不知道到底是怎么输的，所以输得更彻底。他们只是一味徒劳无功地奋斗，直到资源枯竭，再也没有能力在下一次的冒险中获胜，才会停下来。但是那些他们没有妥善处理的失败，只会带来未来的更多失败而已。

失败者喜欢有一大堆伙伴，因为他们不喜欢自己是独有的失败者；没有人想要在邻近地区成为仅有的失败例子。他们也花许多时间来为自己找借口：考试太难，比赛输了因为运气太差，上司挑他们的毛病。他们需要别人来陪伴他们支撑欲坠的自我形象，因此对于为失败找理由辩护远比纠正它还要热切。

失败是会自己实现的预言。

想要走捷径来解决问题，其结果通常是失败。为了后来的胜利，短暂的失意是不可避免的。玩棋的人为了要在棋盘上占据较有利的位置，就得牺牲一些棋子。有时候，有人为了能够在最后找个好差事，就放弃休假努力工作。而那些看起来是在享受胜利的人，却是真正的失败者，他们用短期的方法来解决长期的问题(就像一个长跑者一路领先，最后却输了一样)。

3. 失败者是自作自受

失败者并没有为自己设定能助己成功的标准，即使他似乎曾努力过。他并非没有竞争力，但是用的却是这个词最糟糕的含意，也就是只要不是最后一名就好了。就像胜利者一样，失败者很少会喜欢挫折，但是，跟胜利者不同的是，他们拒绝承认他们的失败是自己的错。胜利者会接受有时他们也会无能为力这个事实，但他们会认为这证明自己也只是个凡人而已，而不觉得有必要费心去为自己辩解。但是失败者却不能把失败当成是自己的一部分，因此他们不能从错识中取得教训。

失败者之所以扫兴，有部分的原因是他们不够自我尊重。假如他们不能为自己的失败负责，他们同样也难为自己的胜利负责。虽然他们可能认为成功证明了他们的价值，但仔细观察会发现，他们很显然是相信自己运气好，也配有这样的好运，但是却不愿为胜利负责任。这种人又怎么能叫他解释自己的失败呢?所以即使失败者赢了，他还是会觉得自己像个失败者，暗地里以为发生在他身上的一切，只不过是幸运之神的眷顾。他既不能相信自己的胜利，也无法接受、享受它。失败者能够理解在抽签时赢了这种事，但是经过多年的奋斗才能获得的成功对他而言，实在负担过重。此外，他把成功视为如清晨薄雾般短暂易逝的东西。

只因他无法接受那种偶然的成功，他很少有安全感，他们只是“运气”的孩子——好运或坏运。

因为失败者没有一个清楚的标准可循，他或她可能没有注意到威胁的存在。因为他们经常拖延不去了解事实，最后为了保护自己，养成一种凡事怀疑的态度，处处带着令人不愉快的看法：“这个家伙为人轻浮。”“某某人总想和我作对。”其结果必然是使自己在人群中越来越孤立，越来越让人讨厌——也就越来越失败。

4. 一手遮天，必败无疑

虽然私下失败者可能会觉得靠自己一个人成功并不容易，但他们却习惯于把所有的功劳都归于自己。如果有谁成功了，他们就觉得受到欺骗，很不幸的是，那种失败了就怪罪别人、成功了就一手独揽的人，会为自己树立想要拖垮他、羞辱他的敌人。

成功的人愿意把他们的成功与别人分享，因为他们希望能与周围的人和平共处，这些人有令人愉快且有价值的善良意识。此外，他们也能够欣赏别人的成就。

胜利者记得他的目标是要赢，不是追求自大的旅程。

如果人家有对你生气的正当理由，这不仅仅是可以理解的，也有助于解开你们之间的难题。驱散彼此的疑云可能会让长久以来的关系维持得更融洽，你很可能从别人对你的反感那里学到不少东西。成功的人总喜欢从别人那边得到有用的回馈，失败者则害怕。

不像失败者，成功者总是不吝于赞美别人，而非忌妒他人，他为他们的努力感到诚心的骄傲。他是应该骄傲：如果在他周围的人表现得很好，表示他有处理好人际关系的能力。而失败者独揽其功，使别人士气低落，觉得未受赏识，因此也不愿将最好的表现出来。结果，他们很快就会削弱了失败者的努力，帮他趋向失败，使得他们最后也在过程中失败。

对别人的怀恨如果没有马上用言语表达出来，

可能最后会以别种形式表现出来。在招待员被老板数落之后，他可能会把热汤泼在老板最喜欢的客人身上，或者，把餐厅弄得一团糟。

一旦失败者真的失败了，所有他不愿与之分享功劳的人都会在那边高唱——“我曾经告诉过你”的曲调，好像希腊歌舞队。每个人都为了每件出错的事责怪失败者。假如你想独占成功的果实，你就得接受失败时被众人唾弃。

愿意和别人分享成功的人，在失败时也比较好过。首先，他们就比较不易失败——因为他们肯跟别人合作。跟你合作的人知道他们可以分享你的成果，所以会比较努力工作。拥有功劳才会负责，受赏识才会忠诚。

5. 作茧自缚，自取灭亡

失败者开始认为自己被困在与外界的争斗之中。以为克服自己的无能最好的办法，便是从来不与别人并肩作战，因此他想要成长和有所进展的机会就相对变得很少。为了解救自己，又没有别的选择之下，他只好先保护自己。如果他在那边等候别人采取行动，他就会输。因此，他冒然行动，又太过于冲动，忘了在还没有足够的情报之前，他通常会弄错。

失败者的目标很容易受别人的思想和期望所影响。因此，当失败者达成他的目标时，即使他相信不是靠运气，他还是可能觉得他的成功是别人造成的（对方太差劲，竞争公司派的推销员太愚笨等等）。

因为失败者不知道该如何和别人相处，因此有些人就经常会阻碍失败者的计划、瓦解他们的信心。失败者经常让自己成为别人的卒子而不自知，为了报复他们也试着把别人当做牺牲品。很自然地，大家都不愿被利用，所以用愤怒又具报复性的手段来回应对方。因此失败者之所以认为别人在跟他唱反调不是没有道理的，事实上是他邀请别人这样做，好像失败者要求别人扮演警察角色来控制他。

因为失败者恐惧失败和面对自己，他们也希望尽可能不去冒险（虽然可能会成功），所以他们往往做得太少又太慢，最后几乎总是付出很多，回收的却比他们应得的要少。而且在他们为亡羊补牢所做的努力未发挥作用时，他们觉得受到欺骗，悲愤不已。

其他自暴其短的失败者使用的方法没有这么明显。他们可能会马上把所有的错都推在出毛病的事情上，他们希望被谅解。但是失败者在饱受压力的情况下，通常不能表现得很真诚，这样的忏悔可能没有人会相信，很明显地缺乏诚意，只会让人生气。

二、失败者众生相（二）

1. “可爱”的失败者

失败者有些共通的有趣想法，就是觉得每个人都应该爱他们。虽然这听起来非常荒谬，仍然有许多人表现出他们正是如此期待。这样的人通常怕表达他们的真正感觉，他们不想冒着被拒绝的风险。即使你已经知道自己的身份，想要什么，如果你仍然害怕为那些信念辩护、要求自己的权利，你可能最后还是会沦为一个失败者。

有时候人也需要向别人让步，让他们享有最后一块蛋糕。然而，老是对别人退让只会让你恨自己，会觉得别人抢走你应有的一份，然后你会因此怀恨他。要不然，你可能期待他会拿给你，但是他根本不会，所以最好还是自己去掌握机会。

失败者有时会全然失掉他们的机会，因为机会真的出现时，他们不觉得有必要捉住它。可是若你错失了你的机会，别人就会取而代之。毕竟人都是自私的，你大可利用各种社交礼仪来掩饰这个事实，但是“包装”下面仍是如此。

失败者因为害怕冒犯别人，可能迟迟不敢捉住属于自己的机会。当他们最后终于采取了行动时，他们还是惹恼那个原来不想冒犯的人。对那些接收了失败者的机会，并据为己有的人来说，他们现在相信自己才是那个被抢的人。对方这种激烈的反应经常使失败者相信一开始没有掌握机会是对的，那样太自私了，他们应该从来就不要宣扬自己的权利。

失败者认为这样证实了他们原先的想法，就是要求自己的权利只会招致别人的排斥而已，除了带来这个麻烦，一点别的好处都没有。这种做法看起来是在极力避免被拒绝，事实上却是在煽风点火。失败者这种害怕被排斥的恐惧心态是会持续下去的。他从来不掌握自己的机会，却反过来说别人阻挡了自己。想要时时受人喜爱的人反而通常会输，而且通常自食失败的苦果。

2. 失败大法——“混功”

有些上班族初入社会，还没做多少事就学得一身混功。这些“混功”归纳起来是八个字。

（1）赖：明明该他做的事，他“耍赖”不做，“赖皮”给别人，不承认他当初答应要做的“工作”。只“仰赖”和“依赖”别人把事做好，若追究责任，则“矢口抵赖”。这些人大概在家也很会“赖床”。

（2）懒：“赖”字有一个意思是“怠惰的”，通“懒”。有句诗“高卧从人笑懒夫”，懒夫就是怠忽工作的人。

这些上班族是“懒骨头”，成天“懒洋洋”的，做事“懒散”，工作“懒惰”，生活“慵懒”，经常“偷懒”，最喜欢的事大概是“伸个懒腰”。

(3)拖：就是延迟的意思。他们做事“拖泥带水”，不够干脆利落，“拖欠”主管所交代的任务，急死其他同事，也不在乎。他们工作“拖沓迟缓”，可能会“拖累”大家，甚至会“拖垮”计划，让大家跟着受罪。

(4)推：“推三阻四”，找各种理由来“推诿”，遇事“推卸责任”，他们最擅长编造借口“推宕”或“推托”。更惨的是：组织中有任何恩怨是非，他们“推波助澜”，把人际纠纷弄得更无法收拾。

(5)逛：闲走的意思。这批混族领了公司的钱，应当做正经的事，结果在公司“闲游”、“闲逛”，常在各部门游走，仿佛是“逛街”。

(6)等：做什么事都不积极，他们把主管交代的重要任务“等闲视之”，马马虎虎，让每一个人都“等候”他，他好像是大爷。他也最喜欢说：“等一等”，“不急、不急。”

(7)好(是)：别人说什么，他都说“好”，经常说“是”，有人称之为“凡是派”。不过说了以后，未必会照做。

(8)会：这批混族特别喜欢开会，一天到晚参加数不清的会，公事不办，借开会之名打混。偏偏现在社会上开会成风，正好给该上班却不工作的人很容易混的空间，结果是“大家一起混”。

在周围的环境中，有些人有如“人际绝缘体”，多半处在孤立无援的状态之中。这批“人际绝缘体”的典型行为有：①拒绝做任何分外的工作；②拒绝对他人施予援手；③霸占公物；④从不自愿接手任何工作，连出现紧急状况都袖手旁观；⑤不替同事留言；⑥忽略一般礼貌，等等。如此恶劣行径自然让他人避之唯恐不及了。

平心而论，要一个人每天上班时都完全不“混”，也太苛刻了，不过在竞争激烈的大环境中想要做出人头地、高人一等的成功人物，就绝不能去混。

3. 多疑的失败者

一个时时抱持强烈的警戒心，把别人“当成贼般防着”的人，是很难成功的。

因为警戒心会在你和他人之间，筑起一道牢不可破的围墙，让对你有帮助的人望之生畏，不敢接近你，甚至逃之夭夭。

一个武装自己，浑身是刺的人，是不受欢迎的。

当一个人内心充满猜疑时，表情就会变得阴沉，浑身上下散发令人望而却步的冰冷气息。

这时候，不仅成功会离你远去，还会招致疾病、灾难，失去友情、亲情和爱情。

如果你不想过着灰暗的人生，平时就要尽量放松自己，以恬淡闲适的心面对他人。常对人微笑，仔细聆听他人的话。

4. 自怜狂的失败

你一定见识过这种人：

在拥挤的公车中，不小心被人踩了一脚，立刻大声喊道：“痛死了！”

整张脸皱在一起许久，夸张地表示疼痛，任凭对方怎么道歉，还是不依不饶，好像人家不是踩了他的脚，而是踩死了他的孩子。

这就是所谓“被害意识强烈的人”。此类型的人，以女性居多。

被害意识强烈的人，在潜意识里根深蒂固地认为“自己没有错，责任在于对方”。在心理学的分类中，精神分析医生将这类人称为“都是你害的型”。

当此种倾向日益严重时，就变成一种疾病。这种疾病不但会危害自己的健康，还会给周围的人带来许多困扰。

被害意识强烈，有时会为你带来利益。不过这种否定意识，却会带给你更多的不幸。它会破坏个人的人际环境，使自己孤立，降低自我重要感，甚至使你失去魅力。

心中充满不平不满，这股怨恨会逐渐在脸上留下痕迹，使你经常露出一副不满的表情。

被害意识强的人，最不适合从事服务业。经营者如果不慎用到这种人，恐会导致经济的厄运，要特别注意。

5. 品格卑劣的报应

有些人对恩义感觉迟钝，对怨恨却十分敏感。

这类不知感恩喜欢怨天尤人的人，必定会走厄运，而且感觉人生充满不幸。

这类人对别人的要求特别高，喜欢用自己的思考模式来规范他人，结果往往成为不受欢迎的人物。整天抱怨他人，却不知好好检讨自己。

这种人有时会因有人庇佑，而威风一时。不过由于此类人多半专横、自私，只知从别人身上得到好处，却不知回馈，而不受欢迎。

短视近利的后果，往往是令帮助他的人感到失望，不再给予支持。

这类人多半自以为是，从不考虑自己的责任，老是认为别人在算计他，对他不怀好意，想要陷害他。

消极的心态会使这类人离开对他有利的人，而

和同类型的人在一起，然后逐渐深陷其中而无法自拔。

6. 无用的“完美主义”

“完美主义”是超自我的危险性之一。

完美主义的形成原因，多半和父母的教育有关。例如，母亲对孩子的要求甚严，即使孩子在学校的成绩非常好，做母亲的也吝于夸奖，孩子非得事事第一，母亲才肯展露难得的笑容。

孩子为了得到关爱，只得死命逼自己达到母亲的要求。但是做母亲的还是不满足，总是不断地要求孩子还要更好。

这种童年经验会深入该人的潜意识中，随着个性的逐渐形成，内心的超自我便占据了统治地位。

“不行，还不够完美。再加油，再加油！”在内心不断地鞭策自我。

完美主义经常能为自己赢得物质的成功，但却失去更多美好事物，包括健康、友谊等，而且，容易替自己招致灾祸。由于他们总是不满足，也就难以享受成功的快乐和幸福；他们的苛刻要求也会令别人望而却步。过于追求完美还往往导致他们沉溺于琐屑小节，反而忽略了更重要的部分。

有这样一个故事，一个工匠要造天下最完美的弓，弓造好后，他还是不满足，不断地在弓背上雕刻花纹，等他总算满意时，这些弓却因为雕饰过度，轻轻一拉就断掉了。

完美主义者正像这张一拉就断的弓。

7. 铁公鸡的失败

在欧美教育界颇有名望的罗柏·康克林，于1979年出版了他的代表作《说服力》，该书一出版，立刻在美国及世界各地引起很大的反响，跃入畅销书之列。书中谈到许多有关人性弱点的小故事，其中有一则特别令人印象深刻。

在美国荒废的山岳地带，住着一位贫穷的牧师，他每星期要花六天从事垦荒的工作，第七天才到村中的小教堂充当牧师，而教徒所奉献的一点微薄的金钱，便是他唯一的收入来源。

某一个星期天，牧师和往常一样，带着6岁的女儿到教堂，教堂门口摆着一张桌子，桌子上一如往常地放置着一个供信徒奉献的竹笼。

这一天，牧师和他的女儿是最早上教堂的人，所以竹笼中当然连一分钱也没有，也许是期望信徒多多奉献的心理作祟，牧师下意识地从口袋中摸出一枚5分钱的铜币，丢入竹笼中。

不久，礼拜结束了，人们纷纷离去，牧师满怀期待地拿起竹笼，却发现里面仍然只有自己掷下的那枚5分钱的硬币。年幼的小女孩仰视着父亲那张布满着失望的脸，天真地说：

“爸爸！如果你多投一点钱，现在钱不就多一点了吗？”

这位牧师将自己的吝啬抛诸于脑后，而埋怨别人小气。正因为他自己很吝啬，才会以小人之心度君子之腹，把别人都视为吝啬鬼。也许那个村庄的人们经济并没有宽裕到足以奉献的地步，再看看竹笼里，连最早前来的牧师都只有奉献5分钱，自己干脆也就不奉献了。

那位小女孩虽然只有6岁，却透视了隐藏在父亲内心的弱点。她从父亲埋怨别人吝啬的态度里，捕捉到父亲不愿他人了解自己比任何人都吝啬的心理。

8. 失败的依赖者

这种人对别人的依赖感非常强烈。他习惯把别人看作是供给的来源或依靠，他容易在面临压力时态度消极。他需要人家的一再肯定，他的行为似乎老是在依赖他人。下面的例子是一位老板与新员工的对话。

老板：那个问题你有任何进展吗？

员工：噢，那个。你没告诉我它是那么难。一开始我到图书馆去，但是很难找到资料，他们似乎没有太多资料。在那里又没有人可以帮我解决。

老板：那你还做了哪些努力？

员工：嗯，因为你似乎不怎么关心资料的问题，所以我以为那并不重要，没有重要到让你再问一次。

老板：你为什么不来问我？

员工：你没要求我去，所以我以为你不要我去找你。

依赖性强的人希望有人帮助，或授予他任务、对他感兴趣，以及被当作是重要人物。这类人所说的每一件事，都会反映出这种好依赖的特性。

这位员工，像许多依赖性强的人一样，在情感上像个经常需要教育和指导的孩子。无论他可能有多聪明，还是无法让他克服依赖的需要，也无法让他靠自己成功。他需要和一个人建立亲密的关系，这种人通常是扮演看管或父母角色的人。在他与别人被动的关系里能有最佳的表现。

9. 专横导向失败

所谓的“专横”，究竟是什么意思？

“独断独行、蛮横不讲理”，就是专横的意思。专横的人多半自以为是，完全依自己的意志行动，从不

采纳他人的建议。

此一类型的人在组织中，多半遭受排挤终至下台，只有少数是才能特别出众的。基于利益的考虑，在上位者只得睁只眼、闭只眼，忍耐他的专横。

不过，这样的专横者毕竟只是少数，多数专断的人才能平平，只是对自己太有自信，以致自不量力，惨遭炒鱿鱼。

从前，吴王向兵法大师孙子请教："女子是否能组成强大的军队？"孙子回答："能！"

吴王对孙子表示，愿意将后宫美女借给他训练看看。于是孙子对吴王说："微臣愿意一试，不过，不管微臣下任何命令、怎么处置，陛下绝不可过问或怪罪。"

吴王同意之后，孙子召集数百位美女组成军队，并请皇帝最宠爱的妃子担任队长。训练时，这位宠妾什么也不做，一个劲地和身旁的美女们咯咯地笑。

孙子见状，当场下令将她斩首示众。此举引起一阵哗然，该名宠妾被斩后，所有美女顿时变得肃然有纪律，手持武器进退，一丝不苟。

这个宠妾就是太过自信，未通达在上位者之意，而惹来杀身之祸。这就是"专横"的害处。

三、摆脱失败因素剖析

必须解决的问题多，并不代表烦恼就会多。

可惜的是，世人常将问题多和烦恼多混为一谈。

事实上，问题属于外部，烦恼则属于内部。问题的量和烦恼的量，不一定成正比。

非常成功的人，常有堆积如山的问题待解决，重点在于成功者会将时间、精力花在解决问题上，而非懊恼问题怎么那么多。

相反地，失败者即使只有一点点问题，也会小题大做、烦恼不已，整天抱怨自己运气不佳，成天找人诉苦。

成功者积极地解决问题，问题解决了，自然没有烦恼。在人生的舞台上，积极扮演自己的角色，努力制造喜剧而非悲剧，正是成功者能享受人生乐趣的秘诀所在。

另一方面，失败者则没有余裕。请注意的是，这里所说的余裕，并非指经济上的余裕，而是精神上的余裕。

"有逆境才能显现顺境的可贵。"能以乐观豁达的心，面对高低起伏的人生，人生才能过得从容愉悦。

1. 没有天生的输家

尽管事情看来似乎完全绝望，你仍然可能步上成功之途，依自己的意愿，给自己带来一些转机。或许你认为自己是个天生的失败者，像大部分的失败者否定自己一样，只因为人们惯于对失败者期望较低，认定他们不必付出太多心力。也许你相信上天应该赋予你更多成功的运气。

假若如此，你就错了。因为赢的诀窍需要学习，从输家变成赢家并非百分之百不可能。

倘若你认为要成功多少得靠点群众魅力，或是运气这类的事，你又犯了一个错误。所谓群众魅力也是一种诀窍，况且运气每人皆有，问题就在于运气来时胜利者懂得抓住它、善用它，这点你也可以学到。

适时做出正确的决定真的很难吗？其实不然。看看那些成就比你高的人，有时你也不免会扪心自问："到底我的问题出在哪里？我跟他一样聪明，他能做的我也都能做到，我原该和他一样有成就才是！"你的想法可能是对的，即使你不如另一个人聪明，你的聪明也足够使你成为一个成功者。

想要成功需要多少才智？成功并非由大脑决定的。有许多教授郁郁不得志，许多天才无法出人头地，因此，成功并非是单靠大脑就可以决定的。

即使多数的人自认可以把事情做得更完善，他们对于生活中重要事情的态度，却几乎都非常愚钝，甚至还有意弄得笨拙（多多少少有点）。没有人喜欢把自己视为无能，但是，一旦处理私人事务时，情况多半是如此。

2. 失败是成功之母

俗话说："失败为成功之母。"

这句话虽然简单，真正了解其真实含义的人，却少之又少。

它真正的意思是："不怕失败"，"不因失败而逃避"，且要因时因地制宜。

为什么呢？因为任何失败，必定蕴藏着能生出更高价值的种子。体验就是失败最好的报酬，所谓体验的报酬，也就是人称的"经验"。

只会恐惧失败的人，亦是无法决断的人，无法迅速果决地决断事物的人，是不可能成功的。

不畏暴风雨仍然出海，拿生命作赌注的勇者，终将赢得胜利。

遇到障碍时难免会有挫折，但这不过是一时的败北，并非失败。所谓的失败，是希望达成的事物，到最后仍未达到。因此，在遭遇大大小小的阻碍时，要以无畏的心一一超越，勇敢地向成功迈进。

无论做任何事，都一定会遭遇困难险阻。世上没

有无法解决的事，也没有毫无困难、能轻易获得的成功。

因此，请扬起你的帆，不畏险阻地向大海航行吧！

3. 剔除失败要素

当自己是属于失败者的那一方时，该怎么办？

必先从失败的经验中，找出自己的失败要素。找出失败的要素，才能对症下药、正本清源。

因为若不能从心底革除失败的潜意识，就会重蹈覆辙、再次失败。因此，要冷静公平地观察自己。

此时，除了自我反省外，还须请朋友给你忠告。

一旦发现自己的缺点，就要尽全力努力矫正此一缺点。

经由不断的努力，慢慢修正缺点，当缺点完全革除时，你已完成自我轨道的修正，从失败型的人，转向成功型的人。

如果无法修正自我轨道，只知找朋友或找关系寻求帮助，不但于事无补，对自己也是弊多于利。

因为这么做等于滥用好友、援助者的好意，终将导致人心及好运的背离。

即使再苦，也不要依赖他人，凡事都需要求自我。若能从改善自身做起，当你的改善成功时，就已经成功地跨出迈向大成功的第一步。

而且，当你能向世人展示此小成功的实证时，你的信用也由此产生，不久，他人就会对你日益信赖。

到那个时候，你不必求人帮助，别人便会主动帮助你。

4. 不要援助失败者

从“破产”、“落选”、“失恋”等，包含进精神病院、监牢的人，这些失败者的共同点就是，他们都具备造成失败的特质或缺点。

尤其是不断重蹈覆辙的人，做事时一定是带着失败的心理准备。

一位先生，经常迟到，他的想法是：“虽然迟到，但把事情做好再去有什么不好？”

这种以自我为中心的想法，真是要不得！只顾自己，却没想到等待者焦虑的心情及不悦，结果造成人心的背离。在他周围的，尽是些失败者。现在的他债台高筑，运气坏到了极点。潜藏心底的失败要素，是其厄运的根源，如果不将之去除，终将与成功无缘。

在这种人尚未革除心理的失败要素前，千万不可信赖于他，或妄想伸手拉他一把。

最好少和他来往，尤其是金钱往来，也不要给他任何工作机会。即使给他任何工作机会，也不要妄想他会助你一臂之力。

因为失败者若不能从心底革除失败要素，必会重蹈覆辙、再次失败。当他失败时，极可能反咬帮助他的你一口，不是卷款潜逃，就是到处说你的坏话，大大毁损你成功的运气。

5. 自我定位

想想你一生中所下的重大决定，哪些决定会影响你将来的生活、一切作为及和谁一起走过一生？比方说，选择工作、配偶或房屋。尽管此刻你以为你很清楚自己在做什么，也肯定自己所做的，事实却非如此。正如你相信你很了解自己在大部分的时间里做什么，为什么不对自己诚实点呢？你其实也像大部分的人一样，弄成今天的局面多半是因为机缘，而非事先的缜密计划。这就是为什么你现在该学习怎样去赢，而不是一味期待胜利会从天而降。

你有没有在经历过一段不愉快的经验后，设想自己当初如果做了些许的改变，许多痛苦都可避免？许多人都有过这种感觉。但不幸的是，在你重新检视自己的行动，且从中发现了错误，知道自己错失了良机时，此时一切已经太迟了。

一旦你回头看过去，因为不再受到当时情感上的压迫，你可以把事情看得更明了，用更正确的观点而不失偏颇。马上要做的决定或多或少得冒些风险；你可能因为错误的选择而败北。这种害怕失败的恐惧使你感到不安，因此你开始怀疑自己的能力，以至于你不能表现得像你可能做到的一样有效率。这样一来，你根本无法发现并且掌握决定成功的重大要素。

人往往在感觉焦虑时，表现得十分愚钝，即使他们看来很机灵。一个人可能以太低廉的价格出售了房子，如果他害怕房子卖不到好价钱的话。在压力之下，你所思所信的会被你此刻的感觉所影响。恐惧削弱了使你知道真相的能力，做重大决策所衍生的压力经常使人表现得失去理性，只因为害怕失败的恐惧会淹没了正确的结论。

对长期的问题提出短期的解决之道，通常是不佳的决定。做出不佳决定的人，可能没有意识到长期目标，或者只因为短期目标看起来较容易达到，就选择了它——像购买一辆需要庞大保养费的便宜汽车，其价格根本就是骗人的。

许多短程的目标是在害怕失败的压力之下决定的。若是有人想要强迫你赶快做决定，你就应该注意到面前有红色警告标志了。通常人们会用言语向别人施压，纯粹是效果使然，并没有要人马上采取行动

的企图。可是，如果你把它们看得很严重，他们也会自以为重要起来，因为人们容易依所受到的反应来行动。

如果你觉得有压力，就简单地说明你不能确定，而且在你确定你的心意之前，你也无法决定什么。即使你认为什么都不做，虽然可能要冒失败的风险，而且通常会丢你自己的面子。

试着花点时间来做决定。问问你自己："我会因等待而失去什么？""我可能赢得什么？"虽然你不能总是确定决定是对的，但是花点时间才来决定，其正确的可能性通常很大（也总是个好主意）。

通常事情都比我们眼中所见的复杂，特别是如果你被迫要马上决定一些事的话。明天你就得不到这样的机会了吗？假如你在一两天之内都无法有相同的机会，那么恐怕它不是由你的努力换来的，而是从天而降的。假若你在准备好之前，就捉住了这样的"大好良机"，你可能只是让自己陷入目前能力所不及的处境——步步走向失败而已。瞬间的光荣可能会化成永恒的失败——像某个乍然崛起的电影明星，在首次成功之后销声匿迹的命运一样。当你准备好时，机会自然会来。

在你受到压力催促你快快决定时，问自己："为什么我要这么着急？"你应该这样时时提醒自己。如果你还得到一个答复，就等吧。通常你会后悔那些匆促的决定，惊讶自己为何那样做，别再犯同样的错误了！想想你这些年来所做过的决定，有多少好的决定是一时冲动做成的？又有多少坏决定？

一旦你已经做了决定，就赶快采取行动。好的决定只是回应早就预定好的目标。虽然这样看起来似乎有点太快，但是并非如此，这只是计划下的成果，当时机成熟时你知道你想要这样做，而你已准备好了。如果你事先没有完成这项作业，就会感到困惑不已。你应该事先清楚你所决定的目标、限制和需要。一旦要你面对那么多难解的难题，要想清楚恐怕就更难了。

6．抛弃犹疑

当重大决定出现在你面前要你定夺时，试图逃避就永远无法解决问题，而没有妥善处置的小决定，最后也会成为超过你能力所及的重要决定。

在你下一次做出重大决定时，你大概又会犯另一次的重大错误，也许是因为过去犯了严重的错误——选错工作、挑错学校、在错误的时刻行动、做了错误的生意时，大部分的人只会往后看，站在那儿惋惜而已。"如果我知道得更多"，或："如果我有更多时间决定，每件事就会有很不一样的结果。"

没有方法可以知道每件事，但是有办法可以在你决定前，多知道一些。也有方法可以给你时间思考。

首先，许多人都害怕做决定，因为每个决定对他们而言，都是未知的冒险，而且最使他们困惑的是，不知道这个决定是否重要。因为不知道这点，他们毫无头绪地浪费力气，担忧无数的问题，最后什么都没处理好。

做决定似乎就像在你不知道你真的想要何物时，随机扔硬币一样。目前的焦虑感会逼迫、强制你就目前所以为的事实行动。很不幸的是，留给你决定或评估所有选择的时间太短了，瞬间的决定通常最软弱，因为它们基于只对目前有用的事实。结果总是不好，因为迫使你做出这样决定的力量，经常会扭曲了事实、混淆了真相。当所有的决定都取决于现在时，最好的决定，事实上是老早以前就决定的那一个。

决定应该会反映你的目标。假如你的目标明确，要决定就比较容易。没有目标你只是在那儿瞎猜而已。

对你最好的决定可能不是最吸引人的，或是能让你最快得到满足的那一个，那就是为什么做决定这件事，显得如此复杂的原因。

记住，很少抉择会让人完全舒服，想想你一生中所做的重大决定，它们都有退缩的时候。买房子会用掉可能投资在生意上的钱；投资在生意上的钱又可能使一场假期或某个嗜好泡汤。这样为了后来比较大的收获的决定，延后了此刻的享乐。买房子可能是个投资的好办法，而生意可能让你能拥有更多的假期。有时候放弃现在的享乐和做某些牺牲是享受长期快乐的唯一法门。有时候做一些表面上看起来似乎比起另一个选择差的决定，是你能进行达成目标的下一个步骤仅有的方法。

7．如何处理迟疑不决

人们通常会做决定，因为他们无法容忍迟疑不决，特别是那些刚步入20岁的年轻人。我们的社会期待年轻人在他们多数还不清楚想要什么的时候就做决定、做计划，并且实现它们。于是，有些人在他们还犹豫不定时就做了选择，即使此举毋宁是最糟糕的，他们还是会觉得解脱，感觉比较好过，但是很快地，他们会发现更不好受。

迟疑未定有时会让年轻人感觉混乱。但是通常在一阵子的困惑之后，他们就有可能放弃旧的想法

和偏见，让问题更清晰可见，把目标加以重整，依新的次序来做决定。因此，犹豫不决可能是一个相当有价值的成长阶段的开始。

草率地做决定只是在逃避自我怀疑，但是只能暂时把那些疑惑埋藏起来，它们后来会在别人面前再次浮现，变成更棘手的难题。因为拖延的问题等到再次面临时，就需要费更大的劲了。当重大决定出现在面前要你定夺时，试图逃避就永远无法解决问题，而没有妥善处置的小决定，最后也会成为超过你能力所及的重要决定。

当面对你似乎不怎么清楚的情况，也无法决定哪一个选择最好时，你可以有多种选择：

(1)你可以完全逃避问题。

(2)你可想办法弄到更多信息，或接受更多教育，花更多时间重新考虑。

(3)如果还是不能决定什么是最好的，你可以决定何者最糟，避免它。

只因为某个决定不能使你快乐，并不意味它是错误的，因为没有一种决定会让每个人都高兴，你只能选择使目标完成更为容易的决定。

假如你不知道你的目标为何，就别妄下决定。

第三节　永葆经营之树常青

一、进取心是迈向成功的阶梯

1. 最可贵财富——进取心

拿破仑·希尔告诉我们，进取心是一种极为难得的美德，它能驱使一个人在不被吩咐应该去做什么事之前，就能主动地去做应该做的事。胡巴特对"进取心"作了如下的说明：

"这个世界愿对一件事情赠予大奖，包括金钱与荣誉，那就是'进取心'。"

"什么是进取心？我告诉你，那就是主动去做应该做的事情。"

进取心是一个人成功最重要的原因之一。拿破仑·希尔研究了美国最成功的500个人的生平，还结识了这些人当中的许多人。他发现这些人的成功故事中都有一个不可缺少的元素，这就是强烈的进取心。这些人即使屡遭失败，但仍旧十分努力。在他看来，只有能克服不可思议的障碍及巨大的失望的人才能获得巨大的成功。他的话跟美国发明家布卡·T·华盛顿的话相似："我明白了，成功的大小不是由这个人达到的人生高度来衡量的，而是由他在成功路上克服的障碍的数目来衡量的。"

哈罗德·雪曼写过一本书，名叫《如何反败为胜》。作者在书中列出七种进取心精神：

(1)只要我坚信自己正确，我决不放弃。

(2)我深信，只要我坚持到底，一切都会迎刃而解。

(3)在逆境中我会充满勇气，决不气馁。

(4)我会竭尽全力克服生理障碍与挫折。

(5)我会一而再，再而三地努力做到我想做的事。

(6)知道了成功的男人和女人都曾跟失败和逆境搏斗之后，我会获得新的信心与决心。

(7)无论我面临什么样的障碍，我决不向失望与绝望低头。

在争取成功的过程中，决不应低估了进取心的重要性。进取心是为了战胜失望而必须培养的品质之一。

2. 进取心能蒸发出你的潜能

希尔说：将你的潜能发挥到极致的是你的进取心。

下定决心，不管你做什么，都要全力以赴。最伟大的教练文斯·龙巴第曾对他的球队说过简短而振奋人心的话：

"当欢呼声消失了，体育场人去楼空后，当报上的大标题已经印出，你回到自己安静的房间，超级杯奖座放在桌上，所有的热闹都已消失后，剩下的只有：致力于完美，致力于胜利，致力于尽我们最大的努力，以使这世界变得更好。"

"我知道一件千真万确的事。"罗梭说，"那就是思想是个雕刻家，它可以把你塑造成你要做的人。"

人的思想，配上不屈不挠的精神和一个了不起的身体，能创造出一些前所未有的东西。即使体能有限，但人类的思想和精神是无限的。

如果你想发挥所有的潜能，就要培养创造的冲动，发展你最好和最有用的技术到最高层。

创造力最大的敌人是满足现状。在圣彼得大教堂有一尊栩栩如生的摩西雕像，雕像的一只膝盖上有一道伤口。那是一个有挫折感的雕刻师米开朗基罗弄的。当他完成作品后，泪水盈眶地把他的锤子扔掉叫道："你为何不说话？"

当然，没人会达到完美，但任何人都能改善。这种创造的冲动，会改善我们的创造力，给我们最好的成长因素，使我们一直成长。

如果你要发挥你所有的潜能，你得心存感激地

接受先人的遗产，累积过去到现代的智慧，留给后人一个更好的地方。

如果你要发展赢家的态度，先做这三项誓言，然后每日温习一遍。

(1)誓言以你的生命和天才做值得你全力以赴的事。

(2)誓言不计一切代价去达到你的目标。

(3)誓言发挥你最大的潜能。

记住爱德拉·史蒂芬的话："要活得正当、无惧、欢乐。别忘了，人生到头来重要的不是你活得有多长，而是你活的内容。"

而拿破仑·希尔的话也需要重温：

"将你的潜能发挥到极致的是你的进取心。"

3. 进取心是你与财富的红线

穷苦人出身的大企业家、台湾亿万富翁张敏钰，是一位叱咤中国工商界数十年的一代名流。他在几十年的经营中，赚钱仿佛先天与他有缘，无论在大陆还是在台湾，即使在日寇入侵中国时，在动荡不稳的社会环境中，他仍能找到赚钱之道。张敏钰从大陆纺织王到宝岛水泥巨子一生经营不败的秘诀就在于他有着超人的进取精神，并且这种进取精神使他与财富结下不解之缘。

张敏钰 1913 年 9 月 14 日生于浙江省镇海霞浦镇。家中早几代时本来小有资产，不料到他父亲这一辈时，家道败落。他 9 岁时刚入私塾读了一年，父亲就因屡赌屡输而自暴自弃，声称不再给他学费。为了读书，他只好自己想办法赚钱作学费。他起早贪黑，先向瓜农赊来西瓜，放在木桶中，沉入井里就去上学。放学后，再把西瓜从井中取出，拿到路边去卖。经过井水"冷冻"过的西瓜，在炎热的夏季吃起来格外清洌爽口，他的西瓜成为过往路人消暑解渴的最好食品。于是他每天都能很快把瓜卖完。冬天他就改卖米糕，也靠出奇招、出花样使买卖顺利。他还经常捉鱼虾、养田螺，并在屋后开垦出一小块地种菜，为穷苦的母亲分担一些忧愁。就这样，他小小年纪竟坚持几年不间断，一方面为自己赚足了学费，一方面也培养了他做生意善找窍门的灵感，从而使他在日后的创业过程中具有一种超人的生存能力，无论在多么困难条件下，他总能顽强进取，凭创新出奇制胜。

张敏钰 14 岁时，远离家乡到上海天光汽油灯厂当学徒，后又转到上海绪元染织厂当学徒。由于他干起活来格外卖力，事无论大小、轻重，全不推辞，工人们都说他"很勇"，给他取外号"小赵云"。张敏钰不仅干活卖力，而且有着旺盛的求知欲，在 3 年的学徒生涯中，他神奇地学到了多种知识技能，任何布料，只要一拿到他手上，多少分量、几条经纬线、什么料子，他都可以判断得准确无误。1934 年，22 岁的张敏钰办起了自己的染织厂。

当时上海的纺织厂多达三四千家，竞争十分激烈。张敏钰进取不断，创新不停。他知道，要成功就必须有创新、出新花样。张敏钰凭借敏锐的眼光，在商场上纵横驰骋。有一回工人染纱时，不小心混入了别的颜料，整件纱染成了不规则的颜色。眼看好好的一大匹纱就要报废，白白造成损失，张敏钰苦思冥想数日，终于心生一计，干脆取个新鲜名字"自由布"投放市场。当时国民党政府正推行所谓"新生活运动"，有些年轻人爱赶时髦，推崇"自由"，"自由布"一上市立即获得这些人的青睐，张敏钰歪打正着大赚了一笔。这件事使张敏钰颇受启发，他于是一改以往用布去印花的旧法，在棉纱上直接印花。办法是：将棉纱捆好，染色后打开，再重染一次，或用两股线并在一起染，以期创造更多不同的颜色。为抓住年轻人的心，他特别为这批不规则的花布取了个洋名字——帕力斯。帕力斯在市面上风光了好一阵子。接着，他又抢先推出苏格兰布，也立即被抢购一空。张敏钰的信念已经形成：只生产一些大家都有的东西是赚不到钱的。他大胆创新，为他的染织厂不断注入活力，使产品畅销不衰。

1937 年，张敏钰与朋友合股开设了颇具规模的"悦新纺织厂"，年仅 25 岁便成了总经理。不料开工不久，抗日战争爆发，日本侵占上海。张敏钰将大部分机器设备搬到了租界，继续使工厂正常营运。太平洋战争爆发后，日寇胁迫张敏钰为他们生产绑腿布，张敏钰严词拒绝。日军便将工厂的电源切断，厂里所储存的纱料也被日军搜刮一空。张敏钰本人也曾数次被日寇监禁，在多方努力下才获得释放。连年战乱，悦新厂蒙受了相当大的损失，又面对能源无着，原料短缺的问题，还时不时地应付流氓地痞的勒索和公开抢劫等突发情况，经营非常艰难。张敏钰凭着他的细心大胆，自购小型发电机设备，工厂又逐渐恢复了运转。为了扩大生产，他找可靠的厂家代织。为防止这些厂家学会全套技术，日后成为潜在对手，张敏钰只让每家生产一种颜色。在销路方面，张敏钰在来上海买货的厂家中挑选适合的对象，赊货给他们，从而拉拢了一些小厂家，使"悦新"行销网遍布全国各大城镇。另外，张敏钰还兼卖其他厂家的货，代客送货，甚至做上海纶昌洋行的批发生意。多管齐下，使"悦新"在抗战八年间，不但没衰落，反而不断茁壮

成长。张敏钰先后与同道合资创立了华棉染织厂、同益染织厂、恒益染织厂、元益染织厂、华明棉纺厂等7家纺织染料厂,这些厂都是张敏钰全权负责。他还在上海开了“祥生号”、在南京开设“顺发号”、在杭州开设“华康号”、在定海开设“大祥号”,经营纺织品买卖。到40年代末,张敏钰的名字已成为江南纺织界响当当的字号,人称江南“纺织之王”。

1948年,张敏钰将工厂设备迁往台湾。当时台湾只有一家纺织厂——工矿公司,生产根本不敷所需,纱布的产量奇少,大部分得依赖进口,价格十分昂贵。权衡市场潜力后,他决定还是搞老本行——纺织业。为重整旗鼓,他开始奔走努力,购进了全新的机器设备,在台北县三重市重新成立了“悦新”厂。当时工厂除了从上海带来的8名技术工人外,找不到其他工人。张敏钰灵机一动,找到了一位国民党陆军师长帮忙,在军队家属中招募工人。当时国民党惨败之余,军队中上校团长一个月薪水才200元,“悦新”厂付给每个工人的酬劳却高达600元,因此新招募的工人都十分起劲。很快,当地的女工见“悦新”厂待遇好,也乐意来工作,工厂不再为劳工短缺发愁了。

1952年,悦新厂改组为“悦新纺织股份有限公司”,张敏钰任董事长兼总经理。同年,他又参与创办了大东纺织公司、坤庆麻纺公司。这一年,张敏钰参加台湾工业研究会,正值日本派代表到台湾洽谈购买蓬莱米。当时,台湾刚从战后经济衰退中摆脱出来,所生产的蓬莱米仅能自给自足,担任“台湾生产管理委员会”主任委员的尹仲容急欲打开台日贸易的局面,亟思解决之道。张敏钰听说此事之后,立即向伊仲容提出:向日本出口米,再从美国购入麦子。因为此时美国麦子生产过剩,台湾正可利用“美援”购入。尹仲容采纳了这一建议。台湾以此为突破口,建立起了与日本、美国之间的三角商品往来。张敏钰也抓住时机,于1953年与人合资创立了嘉和面粉厂。1962年又创办了嘉新面粉厂。当时台湾布匹紧张,一般老百姓普遍用面粉袋裁制衣裳。张敏钰又出新招:将装面粉的白布袋改为花布袋。花布袋不仅为“嘉新”树立了显眼的形象,又因为相当实用而深受消费大众的欢迎,“嘉新”的产品很快脱颖而出,占领了市场。

1954年,张敏钰开启了事业的新契机。他经过慎重评估,毅然放弃了由他一手创办起来的悦新纺织、大东纺织、坤庆麻纺三厂中的股份,集中资金转而从事水泥业,开办嘉新水泥公司,成为第一个利用“美援”投资兴建的水泥工厂。“美援”机器贷款达100万美元。1957年10月,工厂在台湾高雄市冈山正式生产,主要生产“五洲牌水泥”、“卡特兰第一种水泥”,产品顺利打入市场,很快又出口到东南亚地区。张敏钰先任总经理,后又兼任董事长。1978年,在台美断交的第二天,张敏钰在全台湾的所有早晚报的头版刊登了半版广告,宣布“嘉新水泥将增资20亿新台币作为扩厂之用”,及时向台湾当局表决心,为其事业进一步发展打通关节。1980年,嘉新水泥第四号窑建成开工,全厂年产能力一举扩充到200万吨。

在台湾早期企业界中,张敏钰是少数几位有“多角经营”观念的企业家。水泥业初见成效后,他又积极拓展新的经营领域。1960年,与港商合资设立“益新纺织公司”;1964年,合资创建“兰新纺织公司”;1967年创设“嘉新面粉公司”;1973年扶持其长子张东平创建“嘉新国际公司”,从事进出口贸易;1974年创建“嘉新电子公司”(后更名为“北麟实业公司”);1978年创建“嘉利混凝土公司”(后更名为“泰利实业公司”),形成庞大的嘉新关系企业集团。

张敏钰在经营企业过程中,一贯强调“买最好的机器,用一流优秀的人才,讲求效率,出特等产品,尽量争取外销”。在投资中,他商业眼光独具,利用形势、善用资金,使企业在强手如林的商界中立于不败之地,加上他能积极提拔年轻人,充分发挥他们的才能,使他们成为企业的中坚力量。这些做法使他在台湾企业界中独树一帜。在经营上,张敏钰坚持以稳为主,勤俭办事。他不善辞令,给人以诚实的印象,以拙胜巧。他认为自己只不过是平凡的人,谈不上成功二字。他在事业上的成就,可说都是他一点一滴用智慧和血汗努力积累起来的。他主导下的嘉新水泥公司只在初设时由股东以现金方式认购,随后公司周转与扩充所需的资金,都是由盈余转增资配股而来。因此,嘉新水泥在这20几年中,虽被多家后起的水泥公司超过,但发展却最平稳,确实做到了“稳定中求成长”。

张敏钰从穷学徒到“纺织王”再到“水泥巨子”,完全由于他卓尔不群的进取精神。

大家都说:“进取心使他与财富结缘。”

4. 偏向虎山行

诺基亚公司不仅是芬兰最大的企业,也是整个斯堪的纳维亚半岛上最著名的企业之一。这个具有130多年历史的老牌公司,从基础工业起家,经过多年的发展演变,逐步把力量集中于高科技电子产品上,成为全球驰名的电子公司。

(1)从单一产业到多样产业。茂密的森林是芬兰最大的自然资源。1865年,在芬兰中部地区一个名叫诺基亚的小镇上,诺基亚公司诞生了。它一成立就引起了整个芬兰工业界的注目。因为诺基亚公司把芬兰人祖祖辈辈用做柴薪的木材加工成为纸浆,生产出洁白光滑的纸张,开创了芬兰造纸业的先河。

尽管诺基亚公司的纸张源源不断地出口到欧洲各地,但这个被森林环抱着的公司一直在远离欧洲腹地的寒冷的北欧一隅默默无闻地发展着,从未引起欧洲工业界的注意。

这种状况直到第二次世界大战结束后才有所改观。虽然芬兰与原苏联因历史原因而保持着密切的关系,但它更与斯堪的纳维亚各国和西欧诸国有着千丝万缕的联系。在战后欧洲经济复苏过程中,芬兰是唯一一个既与社会主义阵营做买卖又和资本主义国家搞贸易的中间国,活跃异常。而诺基亚公司更是芬兰最大的出口企业,引起了人们的瞩目。

进入60年代,在国内外贸易中积累了巨额利润的诺基亚公司决定扩大其产业范围。由于近百年来公司一直致力于造纸业,缺乏在其他行业的专业人才与基础,所以诺基亚公司选择以收购兼并为主要扩张手段。适逢芬兰政府准备将两家效益不佳的国营企业转为私有企业,于是,诺基亚公司在1966年先后兼并了芬兰橡胶公司和芬兰电缆公司。诺基亚公司第一次跨出了传统的造纸业,涉足于电缆、电子、轮胎、胶鞋等新领域。

为了改善电缆产业的效益,诺基亚公司对该产业的发展方向做了重大调整,彻底放弃在竞争中明显落后于世界名牌公司的电缆制造业务,转而集中力量于起步不久、大家几乎处于同一起跑线上的高科技电子工业上。诺基亚公司在1967年开始设计开发数据传送系统、工业自动化装置和电信设备。不久,公司又紧随欧美先进企业的动态,着手开发个人计算机、工作站、数字通信系统和移动电话等信息系统。由于启动快、投资大,诺基亚公司很快在斯堪的纳维亚半岛上独领电子制造业之风骚,特别是在调制解调器和银行自动化系统方面享有极高的声誉。

诺基亚公司虽然产值与利润持续上升,但它仍属于一个地区性公司而不是全球性企业。1973年,阿拉伯国家针对美国而发动的石油禁运运动,波及到全世界经济,诺基亚公司也不例外。根据苏芬两国的协议,芬兰向原苏联出口木材和机械设备,原苏联则向芬兰出口原油。协议规定双方的贸易额必须是严格相等的。石油危机的爆发,使世界油价暴涨,原苏联方面自然也要提高油价。在贸易平衡协议束缚之下,包括诺基亚公司在内的众多芬兰公司的购买力急剧下降。

石油危机虽然没有给诺基亚公司带来灾难性恶果,但也迫使诺基亚公司重新评价以前过份依赖于对原苏联贸易的政策。公司认为,当今世界经济已形成为一个整体,偏居一隅不仅躲不开全球经济的冲击波,而且会丧失众多发展机遇。只有打入国际经济大循环圈内,才能有所作为。为此,诺基亚公司在1975年出台了多项调整方案,其中最重要的当属人事变动,卡利·凯拉莫出任诺基亚公司首席执行人。

(2)致力于电子产业的发展。凯拉莫在上任前就积极主张将诺基亚公司打入世界经济圈中,他称:“诺基亚公司对于芬兰来说太大了。”上任后,他仔细研究了其他斯堪的纳维亚公司(特别是瑞典的电气勒克斯公司)走向世界的经验,提出首先把业务集中于芬兰、瑞典、挪威和丹麦,然后逐步渗入其他欧洲国家。待公司在欧洲站稳脚后,再通过改进生产工艺、提高质量信誉和调整生产能力等手段,将产品打入全球市场。

电子产业是凯拉莫为诺基亚公司选择的走向世界的突破口。因为此时诺基亚公司已经拥有强大的移动电话技术力量,在此领域下功夫可取得事半功倍的效果。

与此同时,诺基亚公司传统的低技术重工业产业似乎成为公司沉重的负担。公司中一些董事会成员认为在全力向电子工业前列冲击之时,仍保留这些低效益的基础产业,会导致公司在管理上出现混乱,资金上出现困窘。所以,他们主张卖掉基础产业。但凯拉莫力排众异,主张保留这些基础产业,并投资对它们进行现代化改造。他认为:尽管改造这些低增长率的传统产业要耗费大量资金,可这样做却可以保证诺基亚公司在造纸、化工、机械及发电等几项产业上拥有稳定的市场。世界经济变化莫测,如果将这些增长虽慢而市场稳定的产业拱手出让,会使公司丧失旱涝保收的利润来源,使向电子工业的冲击变成一场真正的赌博。

当然,凯拉莫也深知基础产业现代化改造会占用公司大量资金的严重性。他为此采取了一项折衷方案,将公司的资金按比例分别投放给各个产业,重点保证电子产业。其余各产业利用公司划拨的资金进行现代化改造时,必须精打细算,寻求最佳改造方案,因为公司以后不再向它们追加任何投资。如果某项产业的现代化改造效果不佳,公司则坚决将其出

售。

在凯拉莫这项严厉的资金控制方案下,各产业部门千方百计地寻找提高效益的最佳途径。机械部门引进了机器人和其他生产自动化设备,大大提高了生产效率;电缆部门开发出了光导纤维;造纸部门着手生产用途广泛的高档薄棉纸……

但诺基亚公司发展最快的部门,还是受到重点资金保障的电子产业。1982年,诺基亚公司成为法国计算机企业布尔公司在芬兰的指定代理商。同时,公司还从另一家法国电子公司手中买下生产特许权,开始为这家公司制造用于电信业的交换机。很快,诺基亚公司摸准了法国电信业的行情,自行设计出数字交换机,大量出口法国。这一年,诺基亚公司还买入了芬兰另一家生产移动电话的企业莫比拉公司。1984年底,诺基亚公司买入斯堪的纳维亚半岛上最大的彩色电视机生产企业萨洛拉公司和瑞典国营电子及计算机企业勒克斯尔公司,诺基亚公司把这两家公司合并为萨洛拉-勒克斯尔分部,专门生产电子日用品。

风风火火的诺基亚公司虽然称雄于斯堪的纳维亚半岛,但它还缺乏在整个欧洲市场上的竞争能力。与统治欧洲市场的德国和日本产品相比较,诺基亚公司在价格、质量上均处于劣势。凯拉莫仔细研究了日本电子公司在60年代的发展经验,决定效仿日本模式,先成为竞争对手的分包人,替它们生产初级设备,然后逐步扩大自己的市场。

在这一经营方针指导下,诺基亚公司先后成为日立公司、埃里克森公司、北方电信公司、格拉纳达公司和IBM公司的产品分包商,为它们生产各种初级产品。依靠这些大公司的稳定订货,诺基亚公司的产值直线上升。

随着各项产业的蓬勃发展,诺基亚公司把原有的11个分部划分为四大集团,以便于集中管理。这四大集团是:电子集团;电缆与机械集团;造纸、发电、化工集团;橡胶与地面材料集团。

(3)充满风险的搏击。诺基亚公司电子产业的产值虽然节节上升,但它存在着分包商固有的弱点:利润赚头少、过分依赖大公司的销售网络、自己产品的知名度低。这些情况是凯拉莫早就预见到的,在公司的生产规模已扩大到足以向欧美日大公司挑战的水准后,凯拉莫依仗公司在移动电话技术上的优势,第一次公开以“诺基亚”商标向国际市场投放了移动电话。接着又把“米科”牌计算机、“萨洛拉”牌电视机、“勒克斯尔”牌卫星接收天线打入国际市场。

1987年,诺基亚公司又从法国的阿尔卡泰尔公司手中买下日用电子产品业务,一跃成为欧洲第三大电视机制造企业。不久,公司又买入瑞典埃里克森集团的数据系统业务,成为斯堪的纳维亚半岛最大的信息技术产业公司。

这些收购行动耗资巨大,诺基亚公司虽然迅速扩大,但其资金也渐显吃紧。为了措筹更多的资金。诺基亚公司向社会发行了大量股票,其中有一半以上的股票被国外投资者所认购,使诺基亚公司成为芬兰第一家国际性企业。其股票除在赫尔辛基出售外,还在斯德哥尔摩、伦敦、巴黎和法兰克福的股票市场挂牌出售。

当初,经济专家把诺基亚公司1986年推出的“诺基亚”牌移动电话称为“成败在此一举的产品”。因为移动电话技术涉及到通信、计算机等多个电子领域,诺基亚公司公开出售移动电话整机系统,无疑是公开向各大电子公司下战表,表明诺基亚公司将与列强分享国际市场。这样一来,各大公司当然不会再选择诺基亚公司为分包商,以免养虎为患。同时,美国和日本的移动电话生产公司纷纷降低价格,以期趁诺基亚公司立足未稳之际将其挤出市场。为了抵抗住来自国际电子大企业的压力,诺基亚公司大量发行股票以期扩充实力。这一做法又被经济学家视为“高风险的决策”。因为其股票金额之高、国外股比例之大,很容易使诺基亚公司陷入国外大型企业的控制之中。

凯拉莫何尝不知道这两步棋的风险巨大,但他不甘心让诺基亚公司成为偏居一隅的地区性公司,也不愿只做大公司的分包商,所以他冒着极大的风险推出了移动电话机、发放了巨额股票。然而,1988年诺基亚公司在国际电子产品市场的几轮价格战中节节退败,产值虽不断上升而利润却不断下跌。凯拉莫再也承受不了巨大的压力,在1988年春自杀身亡。

西莫·沃里莱托接替了凯拉莫的职务。他继续奉行凯拉莫制定的面向高科技的决策,以6000万美元卖掉了地面材料业务,将这笔资金全部投入到电子产业中。他把诺基亚公司重新组织为六个产业集团:日用电子产品、数据技术、移动电话、电信业、电缆与机械、基础工业。

沃里莱托称当今的世界电子市场是一个诸强混战的市场,谁也不处于绝对优势。诺基亚公司有庞大的基础产业为后盾,有稳定的斯堪的纳维亚半岛市场为依托,在这场竞争中并不居于劣势。

拥有3万余员工、产值超过50亿美元的诺基亚公司今后的前景如何，人们正拭目以待。

二、让进取心的火焰融化一切困难

1. 没有不可逾越的困难

最能表现一个人的进取心的是勇于克服困难，战胜困难。在人生的创富征途中，不可能不会遇到困难。然而，面对困难，富有进取心的人总是能够不断地将它克服。

美国广告界的工作狂人亚·克罗尔就是一个不畏困难的人，他的信条就是："困难是暂时的，只要努力，最终就能战胜它。"这种不畏困难所表现出来的进取精神，终于使他获得了巨大的成功。

亚·克罗尔1938年出生在美国一个工人家庭。由于家庭经济不富裕，他边打工边学习。在校期间学习成绩优秀，文笔很强，被选为校刊主编，把刊物办得很有生气，得到校长、老师、同学们的好评。18岁那年进了耶鲁大学，两年后，他离开耶鲁大学，进了陆军宪兵队。

克罗尔热爱学习，肯于钻研，他不甘心就此放下学习，便辞别宪兵队，又到拉特格斯大学学习。由于在校级橄榄球比赛中，表现突出，被选为橄榄球队队长。后来被选入全美橄榄球队。他的一篇学术论文，引起了《新闻周刊》报社的注意，并采访了克罗尔，从中了解到克罗尔今后的打算，当律师或投身于广告事业，主意未定。

这个消息被杨——鲁比肯广告公司的一位高级副经理知道了，马上打电话邀请克罗尔到公司来，并诚恳的说，到广告公司，律师也有用武之地。克罗尔就这样选择了广告这个行业。

1971年，克罗尔被董事长奈伊破格提升为主管国内广告业务的总经理，1980年，43岁的克罗尔被任命为总经理，执掌着拥有24亿资产的杨——鲁比肯广告公司的大权。

克罗尔的信条是：，"困难是暂时的，只要努力，最终能战胜。"

70年代初，杨——鲁比肯公司经营出现了劣势，一些高级职员纷纷辞职，另找出路，克罗尔也曾动摇过。董事长奈伊挽留他，并让他把设计部整顿一下，克罗尔接受了这一任务。他认为设计部是广告公司兴衰存亡的关键部，设计部搞不好，直接影响公司的经营。他分析了设计部杂乱、骄纵的症结所在，那就是明明在广告设计上大有所为，可我们的力气总是不花在点子上。有时候，我们把客户想解决的问题压根儿给忘了。那时设计部，各行其是之风可谓盛矣。根据上述分析，克罗尔设计了一套改造设计部的程序。

首先，整顿设计部的领导班子，选拔了一批精明、强干、勤劳、能吃苦的骨干；其次是坚决改变设计部工作自行其是，不尊重客户的风气。克罗尔抓住要害问题，经过半年夜以继日的奋斗，终于使设计部焕然一新，公司很快打开了被动局面，扭转了颓势。

从此，克罗尔也从普通的设计业务人员，一跃成为出类拔萃的人物，成为主管复杂的服务性企业的实干家。他置身于作战的前沿阵地，不断完善克敌制胜的策略，带领下属夺魁称雄。

1974年，西荣斯床垫公司突然宣布，终止委托杨——鲁比肯公司经办广告业务。克罗尔知道后，马上召集公司设计人员，开了一个极短的会议，仅仅用了36个小时，就准备出了一整套配有布景和音乐的全新广告——"西荣斯床垫公司"的专题广告艺术宣传。通过演员们的生动、风趣的演出，给企业界人士留下深刻的印象。不出一小时，西荣斯床垫公司宣布，鉴于杨——鲁比肯公司出色的广告宣传，本公司将继续委托它经办广告业务，取消同其他公司的业务合作。这次富有极大的挑战性的广告战，是克罗尔的最漂亮的一次广告战。

1987年3月，克莱斯勒汽车公司董事长艾柯卡来电话，通知终断20多年来一直由杨——鲁比肯公司承担的4500万美元广告业务。公司将面临减少一大笔收入。奈伊把这不幸消息马上告诉了克罗尔，但克罗尔满有信心的对董事长说："既然如此，咱们就另寻他路吧，会揽到比这更大的生意。"

过了不久，克罗尔得知福特公司将准备跟一家广告公司合作。于是他就明查暗访，经过几次交锋，终于从福特公司那里接到了6800万美元的广告生意，使公司转危为安。

克罗尔在事业上青云直上，不仅靠他的才能，还靠他比别人付出更多的劳动和他的苦干实干的创业精神。他精力过人，把整个身心都扑在公司的业务上。住在康狄克的西露丁时，经常赶乘凌晨四点半运送牛奶的火车到纽约上班，一次也没迟到过。当上经理后，每天很早到总部，批阅有关客户动向的情报、公司财务报告以及扩充经营的备忘录。等部下人员陆续上班了，他便开始同他们接触讨论或听取报告。

克罗尔是个工作狂，一天的工作量是惊人的。有人对他的工作量做过调查：早晨上班后，他先是召开业务评审会议；同搞客户联系业务的人员研究广告

设计;探讨市场竞争的战略方针;分析各行各业的竞争势头。继而抽出时间,同客户洽谈广告生意;最后,向访问归来的广告界代表团问候致意等活动。

在克罗尔孜孜不倦、埋头苦干的影响下,手下人很受感动,也提高了他们的工作积极性,从而使杨——鲁比肯公司的广告业务增长势头在同行业中处于领先地位。

克罗尔不但自己以身作则,苦干、实干,他还善于调动手下人的积极性,善待下属。他常说:“要推动工作,应该是调动人的求胜愿望,而不能用恐吓或威胁的手段。”

有一次,公司为福特汽车公司设计广告,必须先拿出一条主题标语来。公司业务人员用一个月的时间,提出100条标语,但没有一条入选。底特律公司也提出100多条广告词,但还是不中意,只好选出3条,准备开会讨论。

克罗尔觉得这三条标语,没有一条符合要求。在这种情况下,他没有责怪、埋怨下属,而是心平气和地给大家讲了这条标语表达什么内容,应以什么形式出现。他讲完后,大家赞成他的设想。接着有人提出以什么形式开头,有人提出整个句子,有人对文字加以润色,最后,综合了大家意见,不到5分钟的时间,合乎要求的标语写出来了。

克罗尔关心下属的疾苦,经常帮助下属解决生活等方面的困难。有一档案管理员,因父母年迈多病,身边需人照顾,准备辞职。克罗尔得知后,备感同情,并提出想办法帮助他渡过难关。就在此人领取老年救济金之前,公司已经给予了适当的资助了。

克罗尔一生是“埋头苦干”,“循序渐进”,把一个运动员在运动场上的夺魁称雄的拼搏精神运用到企业经营上,永不懈怠,进取不停,使他在奋斗中屡屡得胜。

2. 拒绝“不可能”

“不可能”是创富者的大忌,永远也不要消极地认定什么事情是不可能的,只要你认为你能,再去尝试再尝试,最后你就发现你确实能。

对于变不可能为可能,拿破仑·希尔曾经用过一种奇特方法。

年轻的时候,拿破仑·希尔抱着一个当作家的雄心。要达到这个目标,他知道自己必须精于遣词造句,字词将是他的工具。但由于他小时候家里很穷,所接受的教育并不完整,因此,“善意的朋友”就告诉他,说他的雄心是“不可能”实现的。

年轻的希尔存钱买了一本最好的、最完全的、最漂亮的字典,他所需要的字都在这本字典里面,而他的意念是完全了解和掌握这些字。但是他做了一件奇特的事,他找到“不可能(impossible)”这个词,用小剪刀把它剪下来,然后丢掉,于是他有了一本没有“不可能”的字典。以后他把他整个的事业建立在这个前提上,那就是对一个要成长,而且要成长得超过别人的人来说,没有任何事情是不可能。

我们不建议你从你的字典里把“不可能”这个词剪掉,而是建议你要从你的心中把这个观念铲除掉。谈话中不提它,想法中排除它,态度中去掉他,抛弃他,不再为它提供理由,不再为它寻找借口,把这个字和这个观念永远抛弃,而用光辉灿烂的“可能”来替代它。

汤姆·邓普西就是将不可能变为可能的一个好例子。汤姆·邓普西生下来的时候,只有半只脚和一只畸形的右手。父母从来不让他因为自己的残疾而感到不安。结果是任何男孩能做的事他也能做,如果童子军团行军10里,汤姆也同样走完10里。

后来他要踢橄榄球,他发现,他能把球踢得比任何在一起玩的男孩子远。他要人为他专门设计一只鞋子,参加了踢球测验,并且得到了冲锋队的一份合约。

但是教练却尽量婉转地告诉他,说他“不具有做职业橄榄球员的条件”,促请他去试试其他的事业。最后他申请加入新奥尔良圣徒球队,并且请求给他一次机会。教练虽然心存怀疑,但是看到这个男孩这么自信,对他有了好感,因此就收了他。

两个星期之后,教练对他的好感更深,因为他在一次友谊赛中踢出55码远得分。这种情形使他获得了专为圣徒队踢球的工作,而且在那一季中为他的球队踢得了99分。

然后到了最伟大的时刻,球场上坐满了6万6千名球迷。球是在28码线上,比赛只剩下了几秒钟,球队把球推进到45码线上,但是根本就可以说没有时间了。“邓普西,进场踢球。”教练大声说。

当汤姆进场的时候,他知道他的队距离得分线有55码远,由巴第摩尔雄马队毕特·瑞奇踢出来的。

球传接得很好,邓普西一脚全力踢在球身上,球笔直地前进。但是踢得够远吗?6万6千名球迷屏住气观看,接着终端得分线上的裁判举起了双手,表示得了3分,球在球门横杆之上几英寸的地方越过,汤姆一队以19比17获胜。球迷狂呼乱叫,为踢得最远的一球而兴奋,这是只有半只脚和一只畸形的手的

球员踢出来的！

“真是难以相信。”有人大声叫，但是邓普西只是微笑。他想起他的父母，他们一直告诉他的是他能做什么，而不是他不能做什么。他之所以创造出这么了不起的纪录，正如他自己说的：“他们从来没有告诉我，我有什么不能做的。”

永远也不要消极地认定什么事情是不可能的。首先你要认为你能，再去尝试、再尝试，最后你就会发现你确实能。

做职业球员是如此，经营企业更是如此。日本“经营之神”松下幸之助也十分强调，要把“不可能”变为“可能”。他说：“一个人在面临困难的时候，逃避不是办法，只有鼓起勇气予以克服才是最重要的。在这种情况下，往往能够发挥出意想不到的智慧和潜力而获得良好的成果。”

松下还向人们讲述了这样的一件事：1961 年，当时松下正好到松下通信工业去，干部们正在开会。松下问他们：“今天开的什么会？”有人苦着脸说：“丰田汽车要求大幅度降价。”详情是丰田要求自松下通信购买的汽车收音机的价钱，自即日起降低 5%，半年后再降 15%，总共降价 20%。丰田作这种要求所持的理由是：面临贸易自由化，与美国等汽车业竞争的结果，日本车售价偏高，难以生存。

丰田为了降低售价提高竞争力起见，因此希望供应汽车收音机的松下通信工业也都降价 20%。当时的日本并不像今天一样能够制造又好又便宜的车子，或许人们的印象已经有点模糊，但那时候的情况的确是非常艰苦。

在了解情况之后，松下问：

“目前我们的利润如何？”

“大约只赚 3%而已。”

“才这么一点？3%实在少了一些。在这种情况下还要降 20%，那怎么得了！”

“就是因为这样大家才开会研究。”

会议是要开的，不过松下想这个问题恐怕没有那么容易解决。目前也不过才赚 3%，如果再降 20%，那岂不是要亏 17%？就一般常识而言，这种生意还能做吗？

固然松下通信也可以一口回绝丰田汽车的要求，而且大多数人也很可能这么做。然而如果情况特殊，降价 20%是否仍值得考虑呢？假如光想着“这怎么可能？”的话，松下认为还是有欠思考。所以松下先抛开一般的这种想法而站在丰田的立场仔细来看这个问题。松下想，假如丰田换成松下电器的话，在面临自由化的情况下说不定也一样会提出这种要求吧。

虽说松下电器听到了这样的要求不免大吃一惊，然而丰田本身必然也为如何才能降低成本以及谋求发展而大伤脑筋。因此，虽然就减价的幅度本身而言，的确是过分了一点，但松下电器也要审慎地考虑到如何才可以降价去配合丰田的要求。

方法还是有的，但想法却必须要改变。照现在设计的制品要降价 20%，事实上是绝不可能的事情，因此非有新的想法不可，所以松下就指示大家说：

“在性能不可以降低以及设计上必须考虑对方需要这两个先决条件下，大家不妨设法全面更新设计。最好是不仅能够降低成本 20%，而且还要有一点适当利润才可以。

“在大家完成新设计之前，亏本也是无可奈何的事情。这不光只是为了降价给丰田，而且还关系到整个日本产业的维持及发展问题，无论如何是非做不可的，希望诸位能够努力达成任务。”

一年后，松下又问到有关这件事情进行的情况，结果松下通信不仅做到了如丰田所希望的价格，而且还能获得适当的利润。这可以说是因大幅度降价压力而激发出来的一次成功的产品革命。松下想，这才是一种正确经营事业的态度。

由此，松下总结道：“不管是经营事业也好，做其他事情也好，只要是抱着‘这根本不可能办到’的想法，我想任何事情永远都不会成功。反之，碰到事情总是‘应该可以办到，问题只是要如何去做而已’，这样想的话，很多困难的工作乍看似乎不大可能办到，结果却居然也做成功了。”世界上有不少事情都是因为个人的努力不懈才获得良好成果的。因此，每当你要下决心做事情的时候，就应坚持变“不可能”为“可能”的信念。

3. 香自苦寒来

一提到北极圈，人们马上会联想到严寒和冰雪。除了北极熊和爱斯基摩人，北极圈附近似乎再没有什么生机。

但是，加拿大的回声湾矿业公司却正是一朵从北极冰雪中绽放出来的奇葩。它先是瞄准世界白银即将走俏的大趋势，克服重重困难，巧夺天工，在高寒地区开采银矿。后来它又凭借积累下的寒区工作经验跨进到距北极圈只有 6 英里的地方开采金矿，并从此成为北美地区最大的金矿企业之一。

（1）敢为天下先。60 年代初，加拿大埃德蒙顿的一群企业家看中了沉睡已久的西北部高寒地区，准

备开发那里丰富的矿藏。

其实,开发加拿大西北部的想法早在30年代就有人尝试过。1935年,联合采矿与熔炼公司就曾在寒冷的大熊湖附近打过两个平峒,即逐渐下倾的探矿隧道,以探测当地矿石的品质与矿脉的宽度。但这家公司很快就将这项计划束之高阁,因为它认为该计划将是一个难以盈利的空想。接近北极圈的高寒地带气候,对采矿设备提出了更高的要求,也增加了工人的生活和生产成本。另外,西北部地区太偏僻,几乎没有道路能通进去,造成极大的运输困难。

埃德蒙顿这群企业家之所以敢再向高寒地区要矿产,主要原因有三:第一,60年代的采矿设备更先进,足以抵御严寒气候的侵扰;第二,当年联合采矿与熔炼公司探明当地蕴藏丰富的白银,而这种金属正是良好的电导体和感光材料,随着世界电子工业的膨胀和摄影的普及,银的需求量一定会猛增;第三,加拿大政府已经将铁路修建到西北部地区,这将缓解当地的运输困难。

基于以上三条原因,这群埃德蒙顿企业家合资建立了回声湾矿业公司。1964年10月,在西北地区回声湾一带购置了矿区,正式开采银矿。

这是一座规模庞大的银矿,回声湾矿业公司每天要研磨加工80吨矿石,平均每吨矿石能提取出52.6盎司白银,为加拿大含银量最高的银矿。到1966年,新的勘探表明,回声湾一带的白银储量远远超出当年联合采矿与熔炼公司勘探的结果。本来这些埃德蒙顿的投资者只是打算临时介入西北矿产开采业,待矿产枯竭后就立即撤身。但这次在新勘探结果的诱惑下,他们把以前租借来的采矿设备和生活设施全部买下,决心长期投资于寒带采矿产业。

一般来讲,白银总是附属在其他矿藏上,许多金矿、铜矿、铅矿或锌矿的副产品就是白银,像回声湾银矿这种纯粹以白银为主的矿藏很少见。所以,回声湾矿业公司很快成为世界驰名的白银供应商。而60年代末,全球用于电子工业和摄影器材上的白银用量暴涨,仅北美地区白银消费量就增长了两倍,世界银价一路上扬,埃德蒙顿投资者们一个个笑逐颜开,庆幸自己当初的正确判断。

丰厚的利润引来了众多垂涎者。远在美国宾夕法尼亚州的国际公用事业公司战胜了其他竞争对手,以高价买下了回声湾矿业公司3/4的股权,将它收归成自己的子公司,并投资在北极圈冻土层地域,又开发一座中型银矿。

加拿大政府为鼓励投资者开发寒带地区,在60年代末对新开工的矿山采取了优惠的税收政策。结果,众多的企业家来到西北地区开发矿产,导致银价开始下滑。

面对激烈的竞争,回声湾矿业公司采取了回避对策。当银价下跌时,公司把提炼出的白银全部打入库存,绝不上市以低价格同其他矿山争市场。两年后,世界电子工业和摄影感光材料工业出现更大的增长,使白银价格再次高涨时,回声湾矿业公司开始以高于两年前一倍的价格出手库存的白银。同时,公司还趁白银走俏之机,开发那些品位差的矿脉。因为品位差的矿脉提炼成本高、产银量少,所以一般情况下矿业主宁肯闲置它也不去开采。而回声湾矿业公司却认为,在银价飞涨之机开采品位差的矿脉,仍能保持盈利。保留下那些便于开采和提炼的高品位矿脉,用来在银价下滑时开采,以其低成本来增强竞争力,继续保持盈利。同时,开采品位差的矿脉,还可以延长整个矿山的开采寿命。

这套独出心裁的"涨价时进行高成本生产,落价时进行低成本生产"的经营方略,使回声湾矿业公司在国际银价起伏波动之中,一直保持着稳定的利润。

(2)弃银从金。1975年,美国政府的金融政策突变,美元不再随时兑换黄金。一时间,世界的黄金价格扶摇直上,从当初的每盎司35美元直冲破每盎司600美元的大关。黄金开采,成了矿业界最赚钱的行当。无数投资家涌入黄金开采界,回声湾矿业公司也是众多淘金者中的一员,它在1979年从加拿大另一家矿业企业英科公司手中买下了鲁平金矿。

鲁平金矿仅在北极圈以南56英里,其开采成本之高可想而知。但它所蕴藏的金矿石储量初步勘探为2700万吨,每吨矿石可提取约0.38盎司的黄金,矿井开采寿命预计为7年。这是相当诱人的前景,而且回声湾矿业公司自恃拥有多年在高寒地区开采银矿的经验,所以毫不犹豫地上马开发鲁平金矿。

事实证明,鲁平金矿的确是一座金山,开工头两年,它共产出黄金15.6万盎司,一跃成为加拿大第3大金矿。在80年代前5年中,其年产金量平均为19.6万盎司。新的勘探结果表明,鲁平金矿的开采寿命远远不止7年。

不过,开采鲁平金矿的代价也是高昂的。运输,是最棘手的难题。为解决冰天雪地、荒无人烟的北极运输问题,鲁平金矿在筹建时的全部物资都是依靠空运运来的,花费之大令人咋舌。金矿建成后,仍需要运进生产生活资料,运出黄金。为此,回声湾矿业公司收购了州凯特尔河金矿70%的股权。这座刚开

发不久的金矿预计年产黄金 11 万盎司，并且很可能在其周围地区还蕴藏着更大的金矿。此外，回声湾矿业公司还在美国阿拉斯加州做了两次令人瞩目的产权大收购：先是买下了一度是北美最大的金矿的阿拉斯加-朱诺矿 85%的股权，并声称要运用自己手中的独特技术，使这座在二战期间就已被开采的老矿重放光彩，将其年产金量提高到 36.5 万盎司；接下来收购的是坎欣顿金矿，它距阿拉斯加-朱诺矿 45 英里，探明储量是阿拉斯加-朱诺矿的 3 倍，而且矿石品位极佳。回声湾矿业公司希望坎欣顿金矿能成为世界上开采成本最低的金矿。

今天，回声湾矿业公司被公认为是世界上经营最好的金矿企业。这朵克服了北极严寒气候和高昂开采成本而盛开不凋的奇葩，在低纬度地区的矿业生产中更是游刃有余，始终将开采成本控制在低于同行业平均值的水平上。

三、进取心，回天圣药

1. 百折不挠，战胜困难

在前面曾讲述了这样一件真实的故事：

一位电台播音员在她的 30 年职业生涯中曾遭辞退 18 次，可是她坚定不移地追求自己的信念，终于获得了成功。这位播音员就是莎莉·拉斐尔。

如今，沙莉·拉斐尔已成为自办电视节目主持人，曾经两度获奖。在美国、加拿大和英国，每天有 800 万观众收看这个节目。她深情地回忆说："我遭人辞退了 18 次，本来大有可能被这些遭遇所吓退，做不成我想做的事情。"她说，"结果相反，我让它们鞭策我勇往直前。"

坚强的毅力，来源于对远大目标的执着、渴望和对自己克服困难、战胜逆境的信心。大部分人都喜欢直线，不喜欢走曲线，但是现实环境有时要求我们遭受挫折，走一段弯路，这时候，就要求我们鼓起勇气，不要气馁，不要中途自暴自弃，过程的曲折并不代表失败，拿破仑说过："胜利在最后五分钟。"只要我们继续不断地努力，用百折不回的精神前进，终会有一天摆脱逆境的困扰。

在逆境中坚持奋斗，关键还在于准确判断形势，怀有"雨后必天晴的信念"。

日本海运霸主岩崎弥太郎在明治初年经营来往于东京、大阪、神户间的海路运输。但在明治五年，又成立了一家"邮政蒸汽公司"。两家公司进行了激烈竞争。由于对方是三井财团的企业，实为官民合营性质，受到官方保护，又有大量资金，因而不惜降低运费，甚至免费运送旅客，目的就是将对手岩崎公司搞垮。

当时海运业收益微薄，实在难以进行长期赤字经营，但弥太郎拼死应战，因为他深知海运业在目前的收益率不高，但总是国家经济命脉，将来必然有蓬勃发展的希望。因此虽然经营上濒临破产，可还是惨淡经营苦撑下去。终于，海运业开始大举发展，岩崎公司渡过难关，又经数年经营，一举建立了在海运业岿然不动的地位。

在事物发展的道路上，总有一些转折点，面临这种突破之前，往往是最困难、艰巨的时刻，这种时刻，我们一定要判断形势，确定方向，无论情况多么严峻，也不能轻易放弃，因为只要坚持到突破的瓶颈，转折处就会出现"山重水复疑无路，柳暗花明又一村"的奇景。

2. 绝不灰心，反败为胜

美国学者丹尼斯·韦特莱对中国的"危机"一词，推崇备至，他认为，中国人把危险和时机并列揭示了非常深刻的人生哲理，反映了中国这个古老民族的智慧。

路易斯安娜购物展览会于 1904 年在圣路易市和奥林匹克运动会一起举行。在展览会的众多摊位中，有一个男子租了一个摊位卖冰淇淋，另有一名男子则租了一个摊位卖热鸡蛋饼，博览会举行期间，游客人潮汹涌，卖冰淇淋和鸡蛋饼两摊位的生意都好得不得了。有一天，生意特别好，鸡蛋饼摊位的纸盘子用完了——他都是用纸盘子盛着鸡蛋饼加上三种不同的配料，卖给顾客的。但是，他发现，整个博览会场里，竟然没有人愿意把纸盘子卖给他，因为其他人都担心他会拉走他们的一些顾客。

冰淇淋摊位老板对其同伴的困境，似乎感到很高兴，他说："我看，你最好来帮我卖冰淇淋。"

鸡蛋饼老板认真考虑了他这项建议。他曾试着不用盘子装，而把鸡蛋饼直接卖给顾客，结果糖酱全流到客人的袖子上去了，弄得顾客大为生气。他同意以折扣价格向冰淇淋摊位买进冰淇淋，然后转手卖出去。

鸡蛋饼老板希望以出售冰淇淋的利润来弥补一部分损失，他最大的问题是要如何处理那些剩下的鸡蛋饼原料。突然间，灵光一闪，他想出一条妙计。

第二天，在家里，在妻子的协助下，他做了 1000 个鸡蛋饼，并用一块铁片把它们压扁。然后，趁着鸡蛋饼还热的时候，他把这些饼片卷成圆锥状，底部有个尖端。次日中午之前，他就把冰淇淋全部卖光了，

1000 张鸡蛋饼也全卖光了。由于他得不到纸盘子所带来的危机，结果反而使他发明了“冰淇淋甜筒”。

要应付事业上的变化，在事业上取得成功的最好的方法就是把危机看成是机会，把道路上的绊脚石当做起跑的踏脚石。

培养在危机面前灵活应变的能力，首先要发展压力下的适应能力。成功的人都有坚强的心理力量，他们在危机到来时，决不会轻易地选择退却，而是一定要运用各种方法主动出击，寻找取胜的机会。

1980 年，太平洋西北部的一个火山再度复活，将岩浆喷洒到四周的村落与城镇去；森林被烧毁了，河流阻塞了，野生动物死光了，风景区破坏了，空气污染了……

但是一些受害者反而捉住时机，凭火山爆发而赚了一大笔钱。火山爆发后的第一个星期之内，共卖出了 100 万个以小塑料袋装的火山灰，每一袋卖一美元。当地每一个人都想买一袋，送给住在其它城市的朋友或亲戚或是自己留作纪念。而实际上，这些“所谓”的火山灰大都取自商人家中壁炉的灰烬。德克萨斯州一位出版商出版了彩色精印的火山爆发的纪念照片，共赚了将近 100 万美元。

解决危机的能力实际就是一种主动适应环境的能力。世界上，绝对的逆境是不存在的，各种环境条件都有它自己的可取之处，如果我们只对自己的主观计划感兴趣，去寻找完全适合理想的条件、机遇，那么，生活看起来一定一片黯淡，充满了阻碍和危险；而如果我们能根据不同具体条件设计道路，就可以寻找出危机中的机会而避开其“危险”。

文学家韦尔斯小时候在嬉戏时跌伤了一条腿，痛苦地在床上躺了好几个月，可韦尔斯却认为，幼年摔伤是最幸运的，并且和他一生的成就都大有关系。因为，自从摔伤腿以后，他有一年时间不能出门，为了解除寂寞，只有读书，因此，对书本产生了兴趣，也开始喜爱文学，一生完成了 80 多部著作。摔伤腿竟是他一生中的一大转机。

俄国的鲁里耶因病在家休养，由于无事可做，便坐在窗口看街景，一连几天，他发现从街上走过的许多马都是白脚，连黑马的脚也差不多都是白色的，于是，他深入分析这个问题得出一个结论：动物身上的白斑的分布，同其生活环境有关，经常摩擦的部位最容易出现白斑，鲁里耶发表了一篇科学论文，叫做《由于无事可做》，提出了达尔文发表进化论之前的生物进化思想。

种种事例，举不胜举，都告诉我们一个道理：危机不可怕，困境不可怕，只要你以积极乐观的态度去对待生活，机遇就会出现在你面前。

3. 失败应该激起更强的进取心

美国商界流传着这样一句话：一个人如果从未破产过，那他只是个小人物；如果破产过一次，他很可能是个失败者；如果破产过三次，那他就可以无往而不胜。

“胜者为王，败者为寇”，似乎是千古不变的真理，但实际上，失败往往是胜利的开端。当我们遇到小挫折时，我们能非常理智地对待：吸取经验，重新开始；但当大的挫折降临到我们头上时，我们就往往会惊惶失措，甚至从此一蹶不振。事实上，失败的经历不仅是非常宝贵的经验，而且会给你增添新的前进动力，善于利用失败者不仅能卷土重来，而且可以更上一层楼。

失败是最宝贵的财富之一，它为我们提供了独特的学习机会。成功固然可喜，但失败才能更清晰地反映出我们身上的弱点。

失败也是磨练意志、培养坚强品质的宝贵时机。人的惰性使我们逃避风浪，远离挫折，结果，在人生最重要的时刻，我们往往因缺乏锤炼而败下阵来，而失败则为我们提供了锻炼意志的宝贵时机。

失败交给我们选择权。一位评论家如此看待艾柯卡和福特家族的恩恩怨怨：福特开除了艾柯卡，同时也造就了艾柯卡，否则的话，他会因在福特总经理宝座上坐得太久而腐烂。确实，如果不是这次失败，艾柯卡最多只是以一位优秀管理者的身份载入史册，而不是作为“美国最出色的企业家”。

因此，失败不可怕，而如果失败之后不能将自己的经验升华，让它在你生命中具有价值，这才是最可怕的。

从失败中吸取教训，重新塑造自己，包括六个阶段：

第一，找出失败原因

美国学者海厄特将失败的原因分为九大类，以此为基本模式可以帮助我们更好地分析自己。

(1)缺乏交际才能。许多人因为“办公室政治”而失败，当抱怨自己被人“暗算”时，你应该认真地反省一下，你是否缺乏交际才能。交际才能包括“待人不要淡漠”、“善于听取话中之话”、“善于提出和接受批评”、“情绪要稳定”。

(2)不吻合。最大的成功要求个人的能力、个性、风格价值观与工作环境的文化相吻合，由于个性、价值观念而影响事业的情况不胜枚举。“不吻合”可大

体分为三种:“环境不吻合”、“价值系统不吻合”、“合作者不吻合”。

(3)不敢全力以赴。有人害怕失败,失败的阴影总是笼罩着他们,所以从不舍身冒险,其实这样反而增大失败的可能性。产生这种情况的根本原因是缺乏自信,要想成功,心目中首先要有一个成功的自己,让这个内心形象激励你去闯自己的路。

(4)坏运气。不能否认,厄运降临,有时确实是没有任何理由的,只要你不把这一条作为自己失败的借口。

(5)自毁行为。许多人明知自己的某种表现会导致失败,却控制不住自己,一犯再犯。表面上看,这种行为只是一个人的“坏习惯”,而在多数情况下,自毁行为的背后都隐藏着一些心理因素:他们害怕为成功而努力,想以“自毁”作为退却的借口。消灭自毁行为首先要认识它,正视它的心理动机。

(6)过于分散,难以集中。这是很多聪明人致命的弱点,他们大起大落,干了许多事,结果一件没干好。这也是冒险家的常犯毛病,他们一旦成功后,就以为自己可以点石成金,往往不作准备,盲目出击,招致失败。

(7)性别歧视,年龄歧视。性别、年龄歧视往往是失败的原因,而且作为牺牲品,个人往往无能为力。但是,你可以认识、预见这个问题,主动采取措施避免它。

(8)管理不善。人们都是从一个具体环节开始他们的事业的,但是,取得成就的人最终会升到一个需要管理别人的位置,关键是要能及时认识到这种转变;或者拒绝它,请别人代为管理;或者进行学习,了解该如何管理他人。因此而失败的人大多是没有及时调整自己,仍然用习惯了的技术工作的方式进行管理工作。

(9)踌躇不前。你明知应该行动,却迈不开步子。你或许感到自己将被提升,或许感到情况会恶化,理智告诉你必须改变自己,而你却不能,这是许多失败者的弱点。踌躇不前意味着让环境操纵你的事业,解决的办法是具有明确的目标并敢于承担风险。

第二,重新认识自己的过去

找出自己失败的原因只是第一步,也是我们从失败中学习到的最基本的东西。而失败能为我们带来的最大转机,是它赋予了我们一个重新进行选择、重新塑造自己的机会。

失败是对事件的评判,从某种意义上说,是你自己、社会和他人对结果的一种解释,在你从失败中汲取力量,重新驾驭自己的生活时,不仅要学会客观地寻找其失败原因,尤其重要的是,要用积极地眼光看待过去,从中寻找成功的种子。

一位著名网球运动员谈及失败时说:“不知怎么,在我们心中输的感觉都比赢的感觉更强烈。”任何一名运动员都明白这点,都必须搏击这种情绪。你可能打了十个好球,失了最后一个,结果你记住的不是那十个好球,而是最后一个,当时的情形在你脑海里反复显现,心中也就越记越牢。我们都这样把输看得比赢更重。诀窍是重新调整心中的事件,赋予它们同等重要的机会。

美国一位著名的报纸发行人艾丽克西曾经历了几年的失败。她决定创办一个全国性杂志增刊,专门讨论健康与环境的问题,为此她花掉了所有的积蓄,耗费了多年的心血,得到的却是无休止的挫折。正在她处于困难境地,设法解决下一个怎么办的时候,一家大报社提出愿意考虑她的设想,并提供大规模资助。这个消息令她欣喜万分。但是,报社董事们研究了她两次杂志的样本,多次与她会晤,经过多方考虑,还是没有接受她。

艾丽克西不仅承受了这次失败,而且感谢报社董事们,是他们帮助她进行了一次艰难的选择,她认为:

“当那扇门关上时,一切都非常清爽,没有沮丧,因为我确信这是最佳机会,既然没有谈成功,我再也不抱希望在两三个月内实现梦想了。

“为了成功,我尽了全力,我根本不把它看作失败,只是心中感到,办杂志的事就此结束了。”

她开始写求职简历,结果否定了她的杂志的那家报社任命她为专管销售和交际的副总裁。他们意识到:她具有罕见的热情和洞察力。他们虽然不要她的杂志,却要她本人。

她并不将花在办杂志上的两年视为失败。

“我认为那两年相当于运动员用于训练的时间。我成了一个坚强的人,我不把事情都看作障碍。

“没有收入的时候,头脑中保存着想象中的成功,这使我扩大了交际范围,接触了许多人。回想起来,我那时学到的每一点都为我今天从事这项新工作奠定了基础。”

用最好的意愿去揣度一切,这种方法确实行之有效。在任何时候都努力促使“正面结果”的产生是利用失败的最有效的工具。

第三,重新认识事业目标

人生是个不断探索的过程,失败有时并不是由

于你的能力、学识的不足,而是由于你错误地选择了目标,而失败正是给了你一个重新思考、从错误中解脱的良机。

美国著名的不动产经纪人安德鲁最初是葡萄酒推销员,这是他的第一份工作,他不知道还能干什么,于是他认为自己的目标就是“卖葡萄酒”。最初他为一个卖葡萄酒的朋友干活,接着为一名葡萄酒进口商工作,最后同另外两个合作者办起了自己的进口业务。这并非出自热情,而是因为,正如他自己所说:“为什么不?我过去一直在卖葡萄酒。”

生意越来越糟,可安德鲁还是拼命抓住最后一根稻草,直到公司倒闭。他不改行,是因为他不知道还能干什么。

事业的失败迫使他去上一门教人们如何开业的课,他的同学有银行家、艺术家、汽车修理工,他逐渐认识到这些人并不认为他是个“卖葡萄酒的”,而认为他是个“有才能的人”、“多面手”,他们对他的看法使他抛弃了原来的目标。

他开始猛醒,仔细分析,探索其它行业,检查自己到底想干什么。最后,他选择了和夫人一起开展不动产业务,使他取得了推销葡萄酒永远不能为他带来的成功。

许多职业专家认为,一个人一生中至少要经过两三次交换,才能最后找到最适合自己特长的事业。确定自己合理的目标,则需要同样长的一段时间。

生活往往假失败之手,迫使你进行这一次次的探索和调整。

第四,扩大选择范围,挣脱羁绊

失败将我们推到一个转折关头,我们的任务是作出下一步的打算。如果仍然以过去的思想来看待将来,完成这一任务将是无比困难的,探索未知世界需要的是新鲜的思想,即运用以下几种方法:

以崭新的思维方式去发现选择的机会。扩大你的选择范围,获得进行新的选择的机会,可以采用:

(1)循环利用你的才能。许多人将工作视为一向固定的、不可转移的东西,就像一件搬不动的沉重家具。其实,你过去的工作是多项技能和多种经验的总结,可以在其它地方进行组合,重新加以利用。

20 世纪福克斯公司的制片人里尔失业后,确信自己的事业从此结束了,因为他认为拍电影是自己唯一能干的事业。一天,里尔偶然碰到一位老同事,这位朋友认真地为他进行了分析:“你有很多本事,首先,你这么多年来一直在向总部的家伙们出售电影计划,你是个了不起的推销员,而且,你总能为自己的电影写出最佳广告,在紧要关头,搞宣传写作,你有作家的能力,除此之外,作为优秀制片人,你有出色的组织能力。”如今,里尔是一名优秀的电影宣传作家。

(2)变娱乐为职业。大部分人都将工作视为严肃的事情,进行事业选择时,往往忽视乐趣、嗜好、消遣。实际上,工作应该是一种创造性娱乐,如果你觉得自己在业余爱好上富有创造性,那么,失败其实给了你这样一个机会:试着将你的爱好与事业结合起来。

(3)自己创业。一个人在生死关头最能发挥自己的潜力。在事业失败时,放弃所有顾虑,放手一搏,反而可能成为伟大事业成就的契机。

我国实行改革开放后,有人曾进行过调查,发现最先富起来的是这样两批人:一是最早的个体户,他们大多是待业青年,甚至是刑满释放人员,为社会中最难通过正常途径上升的一批人,另外一批是当年的老三届、知识青年,他们也满怀壮志,但由于特殊的历史条件,在技术能力、知识结构上都有缺陷,因此,成为较早“下海”进行创业的人。当然,这些现象的形成有其复杂的社会原因,但它们说明一个道理:失败让人无所畏惧,更勇敢地捕捉机会。

(4)学习新知识。失败之后的反思是对自己人生的最透彻分析,但光总结过去是不够的。借此时机,学习自己从前未接触过的知识,可以扩大视野,充实精神,帮助你清醒地认识自己的选择余地,并掌握适应时代变化潮流的新技能。

(5)寻求帮助。许多从前一帆风顺的人在遭遇失败后,容易走入心理误区,拒绝接受别人的同情和帮助。这种态度是不正确的。

在失败面前敢于面对现实,坦然接受友好的帮助,并主动接触他人,让别人为你指引道路,带你认识新的领域,是重新崛起所需的重要条件。

四、进取心:点金石的神奇案例

1. 董建华的执着

1996 年 12 月 16 日,中华人民共和国国务院正式任命董建华为香港特别行政区首任行政长官。董建华,这位在 1995 年以前几乎没有人知道的中国人,在一夜之间成为全球的焦点人物,全世界的华人以及其他国家的政界、传媒,都关注着这位在历史转折点担当重要角色的传奇人物。

董建华是一位什么样的人?他是一位企业家,并且是一位在逆境中崛起的企业家。逆境中奋起的非

凡品格，是董建华当选为香港特别行政区首任行政长官的重要因素。

董建华出身豪门，却遭受两次重大危机，濒临破产边缘，他的父亲董浩云是著名的世界船王，一生迷恋于发展海上航运事业。然而，过份的迷恋和追求，使他在逝世后的不久，便给他的继承人、儿子董建华带来了沉重的债务负担。80年代初，第二次石油危机降临，随之一场经济灾难便悄然而至。

首先是船价大跌。这使董建华名下的财富大幅度“缩水”，其资产净值在1982年为25.1亿元港币，到1984年则只有18亿港元。股民也跟着倒霉，1982年，“东方海外”的股票每股净值为港币2元1角4先令，到1984年降到1元5角4先令。为了应付来自股民的巨大压力，使公司盈利数字更好看一些，董建华不得不卖掉新加坡、纽约、悉尼的物业和11条船，以所得资金注入“东方海外”。虽然采取了多种挽救措施，董氏企业的负债仍高达90多亿港元。

公司的业绩同时也一落千丈，在船只吨位严重过剩的状况下，想卖船也不是容易的事，没有人肯在这种背景下买船，把负担往自己身上压。

1985年董建华面临的家族灾难，可以说是董建华经历中最为黑暗的日子。这一年，尽管董建华用尽一切办法进行补救，但财务危机之漩涡还是将董氏家族卷入了海底：这个时候，他不仅欠银行的钱，还欠股东的钱，欠日本造船厂的钱。据说，包玉刚的大女婿苏海文曾谈到，董家所欠的钱和奥地利的国债一样多。当时汇丰银行是董家最大的债主，仅此一家，董建华名下的债务就高达百亿港元。这意味着每年5亿元的利息。最高时，有人统计，董建华欠债达28亿美元，也就是说，250亿港元。想想吧，背负这么重的负担，怎能不感到巨大的精神压力！

一天，董建华把妹妹建平叫到办公室，告诉她说，公司遇到了一场惊人的大灾难，说着说着，兄妹二人相对而泣。

试想一下，150多个债权人接连不断上门的状况是何等苦楚；在东京、纽约、伦敦之间穿梭飞行，说服债权人和银行不要冻结资产，让他有个翻身机会，该需要多大的勇气，该忍受多少的白眼和冷面孔；有时连续和债主开会，打20多个小时的电话处理纷乱的事务，又该是多么的辛苦。何况即便是在业绩低落的情况下，“东方海外”还要面对美国轮船公司低价抢货的挑战。内忧外患一齐涌来。

让董建华倍感凄凉的还有世态的炎凉。当董建华随着事业处于巅峰的董浩云周游世界时，所受的待遇是何等荣耀，然而，当他身处逆境时，无情的商场给董建华尚存的天真上了毫不容情的一课。

在其债务压身，难以为继的时候，董建华不是没有想到过求助于外援。他首先想到的是曾经和父亲关系密切的台湾银行。不过他忘了“落地的凤凰不如鸡”这句老话，当他兴冲冲地赶到台湾时，台湾毫不犹豫地拒绝了他：台北的一家轮船公司也要倒闭了，我们要先挽救他才好，这样我们就爱莫能助喽。

日本人做得更绝。1986年初，董浩云向东绵承造商社订造的七艘货柜船的交货期就要到了。这个时期交货，对于已经财尽力竭的“东方海外”而言，无疑是雪上加霜。董建华想到东绵是父亲的老交情了，就满怀希望地特意带着妻子赵洪娉赶赴东瀛，希望对方能够延期交货，减轻一下自己的压力。哪知道有“经济动物”之称的日本人一点都不辜负自己的称号，商社主席武内俊夫根本就没考虑过让自己的利益受哪怕一点的损失，想让他在延期交货的建议上签字，休想！董建华跑了一趟又一趟，提出了各种理由，武内俊夫始终不签字。董建华此时也找过日本银行，得到的是否定的答复。

债台高筑，债主盈门，尽管董建华用尽浑身解数，游说各方财团，想尽一切措施，如出租轮船，减少船舶数量甚至变卖分公司，但“东方海外”的财务始终没有起色。1985年9月，伤痕满身的董建华无奈地宣布：“东方海外”在香港证券交易所停牌，待债务重整后再行复牌。

董氏家族被拖进了漩涡之底，董建华成为“超级穷人”。

面对这样的逆境，董建华心情之焦虑，人们可想而知，如果是一般常人，董建华再无崛起之希望。

然而，董建华就是董建华，他的进取之心，没有泯灭。在这最失意、最孤独的时刻，董建华念念不忘的，还是如何拯救濒于败亡的父业。他要在逆境中奋发，决不向逆境低头。

董建华的品格终于感动了“上帝”，香港的汇丰银行终于向董建华伸出了援助之手。看到董建华苦苦奋斗，却周身是债自救乏力，汇丰银行决定冒一次险。1985年9月，会同中国银行向董建华贷出1亿美元的备用贷款。同时，和董建华父亲董浩云私交甚笃的大富豪霍英东也伸出了救助之手，1986年3月，他宣布，将注资1.2亿美元于董建华的新船上。1.2亿美元，对霍英东来说，并不算是很大的数目，可是对于董建华来说，却无异是久旱逢甘霖，无异于雪中送炭。

有了霍英东这笔救人于危难的注资,“东方海外”出现了生机。董建华抓住这一转机,决定重整公司债务。

董建华拿出了全部家产,全部注入重组后的董氏集团。他准备破釜沉舟,全力以赴,尽力一搏。

董建华首先要做的,是说服150多个债权人同意他的重组方案。为此他不惜将全部资本投入重组后的公司,而把对公司的实际控制权交到债权人手中,这样,自己实际上成为公司的高级“打工仔”。董建华的决定以及其行动时的坚定,征服了所有的债权人,他们同意了董建华的决定。从1985年开始的公司债务调整,直到1986年5月17日这天,他的思路开始清晰起来:董建华宣布设立一间新公司“东方海外国际有限公司”,这间母公司持有“东方海外”65%的股票,余者为霍英东名下的公司所持有。

这次重组工作进行得很慢,直到1987年才结束。这两年是董家最难挨的一段时光,股票被迫停牌,公司控制权落入他人之手,公司欠债达26.8亿美元,预计要到2002年,公司才有可能夺回控制权。不过,希望也在增加。1987年,“东方海外”股票恢复上市买卖,公司业绩不再下滑。

成功之女神总是青睐顽强拼搏的人。天道酬勤。80年代末,世界航运业开始复苏。随着世界经济的逐步繁荣,航运业、造船业再度繁荣。“东方海外”挟重组之威势,抓住时机,度过了难关。到1990年,公司的亏损额度已由26亿美元下降到600多万美元。

霍英东事后评价说:“东方海外”的重组做得很成功。

这次重组,使得董氏企业避免了清盘(这意味着管理者名誉、地位、金钱的全面丧失),并且趁形势好转之良机,使“东方海外”走出了财务危机的低谷。

董建华进行重组战略中,一个重要手段就是使企业不断“减磅”,也就是不断去掉造成负债的累赘型船舶和公司。董浩云的问题之一,就在于摊子太大。而这些扩充进来的部分,非但在航运业不景气时不能带来收益,还增加了巨额管理费用,成为难堪的重负。卖掉了这些船只和公司,至少有两大好处,既把彻底改变其经营的问题省略了,又在节省了大量时间和金钱的同时,还得到大量现金以充实母公司的力量或还清债务。其实这种去除“包袱”的出售分厂战略也是在企业面临巨大压力时常用的策略,如美国的埃克森石油公司在类似的情况下,就卖掉了三个生产自动化设备的公司,它采取这种行之有效的战略手段的时间和董建华差不多,都是在80年代的中后期。通过不断减磅,在1990年卖掉英国公司之后,董建华的债务果然大减,这一年,董家私有的金山轮船公司宣布偿清了所有债务。

无债一身轻。此时董建华振奋精神开始大干一场。

1991年,公司终于拨云见月,开始赚钱,税后赢利有740多万美元。“东方海外”终于出现了生机。

1990年,董建华对公司又进行一次重组。这次,董建华集团只有3%的股票,一家董建华有投票权的公司Wharncliff有限公司持有45.58%的股份,这样一来,董建华则成为东方海外国际有限公司的名义大老板。

1992年,“东方海外”的税后利润是800万美元。

1993年,税后利润猛增至1.37亿美元。

1994年,虽然买了新船,花去了5.3亿美元,其利润仍达到近6000万美元。

1994年9月,“东方海外”的股东们在九年之后首次获得派息,董氏家族也完全取得了企业控制权。

董建华终于以自己的进取心、才识、毅力和奋斗,使面临破产的家族、企业重新焕发出青春的活力。

经历过大起大伏的董建华,更是表现出沉静似水的深沉。不虚荣、不张扬、事事低调、作风俭朴、脚踏实地。

在经历了荣辱起伏之后,董建华东山再起。用他自己的话来说,如果他“像别人那样放弃转行,也许会有更大的进展。但我始终坚持,舍不得祖传的基业。”

因为他坚信:“凡事只要立定目标,全力去做,任何事情都可以成功的。”

在充满艰辛的风雨历程中,董建华实践了自己的信条。

2. 进取心让他从地狱走向天堂

在前面曾介绍了当代中国著名富豪牟其中“行万里路,闯万道关,获万桶金”的故事。谁能知道牟其中却是一位从地狱之中走出来的富豪。

1940年,牟其中出生于一个工商业主兼地主的家庭,高中毕业后因其家庭出身被剥夺了上大学的机会。1971年,正当文化大革命轰轰烈烈开展之际,当工人的牟其中开始考虑祖国和民族的命运。他组织了马列主义研究会,对“文革”提出质疑,散发《中国向何处去》的小册子,尖锐地指出:“文化大革命是对马列主义的背叛”,为此,1975年被打成“现行反

革命”,投入死牢,并经历了10万人大会的批斗。狱中的牟其中每天只做两件事,一是锻炼身体,决不让自己的身体垮下来,为此,他在6平方米的牢房中,天天来回要走上几小时;二是通读马列主义著作,四年半的牢狱生涯,他反反复复把马克思的《资本论》整整读了三遍。1979年的最后一天,在中央工作组的直接关怀下,他被平反出狱。80年代的第二天,他辞去公职,立志开拓中国经济改革的试验田,办起了全国第一家民营企业,即今天南德集团的前身——万县市江北贸易信托服务部。

从狱中出来的牟其中,一贫如洗,仅有的300元也是借来的,真是百分之百的白手起家。但他信心十足,他认为,中国既已改革开放,到处充满了机会,能不能赚钱,就看方法了。他什么生意都做,确也小有成绩。最令他得意的是座钟生意。他通过市场调查,通过资源组合,利用重庆军工厂闲置的生产能力,为上海生产紧俏的“三五牌”座钟,从中赚了几万元。从1980年开始到1983年的三年多时间里,他的生意越做越火。令人眼红的是,他赚了钱不但多交税,而且还做善事。那年安康发大水,他组织大家捐献衣物,为此,新闻界还表扬了他。他万万没想到,这一切正惹恼了当时一些思想还很“左”的人们。1983年9月,万县地委副书记王某以牟其中“蓄意同社会主义较量”罪,再次将其投入监狱。

这一次牟其中心中特别坦然。他一面对王某的这种做法表示抗议,一面则利用好不容易才有的“闲暇时间”,在狱中总结三年来的经营生涯,认真思考邓小平同志关于中国特色的社会主义理论,并写了八十多页的《论中国特色的社会主义和我们的历史使命》的长篇论文。1984年9月,在新闻界朋友的呼吁下,在中央领导的再次干预下,牟其中第二次获释。

艰难困苦,玉汝于成。两次坐牢,五年半的时间里,牟其中不但系统研读了马列主义经典理论著作,而且认真思考了中国的实际问题。他终于大彻大悟,磨炼出了俯瞰八方、纵横捭阖、超凡脱俗的思维功力。

两次监狱生涯,不但丝毫未能磨灭牟其中的意志,反而使其更冷峻地审视这个世界,更热情地对待他的事业。此后,他虽经历了1985年宏观调控“一刀切”的磨难,也曾因亏空160万元想在天安门前自焚以谢国人,但他终于挺过来了。他带着他的队伍迁址重庆,退走深圳,直指海南,在海南成立了南德经济集团,后又挥师北上,历经烟台、天津,于1988年挺进北京。几年的迁移,牟其中所到之处悉心请教,待人以诚,至1988年秋,他的理论素养以及大规模进口冰箱的经营实践,已使他声誉鹊起。

1988年10月,世界经济论坛第八次企业管理讨论会在北京召开。27个国家和地区的经济学家和企业家云集人民大会堂。仅仅因为我们出席会议的企业家都有一定的“官方背景”,作起报告来都“照本宣科”,与会的外国朋友都要求与一位“无背景”的民营企业家对话,于是有人想起了有“儒商”之称的牟其中。

牟其中应邀到会,侃侃而谈。他从容而机智地回答了外国朋友提出的几十个问题,引来了一阵阵掌声,尤对“中国建立市场经济是否意味着放弃社会主义”一题的回答,语惊四座,令在座的外国朋友无不折服。他说:

“让当代人判断重大历史事件的性质是很困难的。

“20年代末美国发生大萧条,当时有两个大人物出面力挽狂澜,一个叫凯恩斯,一个叫罗斯福。罗斯福总统崇奉凯恩斯学说,运用国家权力积极干预经济生活,被称为‘罗斯福新政’。当时就有人说凯恩斯学说是社会主义理论,罗斯福是苏俄共产主义间谍,还有学者撰文断言美国正在放弃资本主义而走社会主义道路。将近60年过去了,罗、凯二人皆已作古,试问今日在座的学者、企业家,包括施瓦布先生,你们中还有谁认为美国当年是放弃资本主义而走社会主义道路吗?

“我的答案是,市场经济是人类共同创造的财富,并不是资本主义的‘专利’,让我们放弃意识形态的偏见,共同运用市场经济这笔财富,为人类创造更美好的未来!”

“Wonderful”会议主席施瓦布先生率先鼓掌,并当场邀请牟其中参加1989年1月在瑞士召开的世界经济论坛年会。

五、三人行,必有我师:求知进取心

1. 能发现问题就是财富

希尔认为:创富者最可贵的品质是头脑里多问几个为什么,这样就会培养多思的思维习惯,往往能捕捉到经济现象背后的本质的东西。

在世界铸造专家的行列中,闻名的大卫·麦克兰虽然曾经因为他问问题,而失掉过20个工作,但正是这种多想问题的大脑,最终使他获得了惊人的成功。

大卫·麦克兰被辞退的缘故多半是这样的："在一个铸形中，我们做了50个铸物。但却有20个坏了。我详细地检验成品，并且将所有的日期都记载在纸上。每一次我们都是用的同样的铸形，同样的金属，一切进行手续也都相同。然而差不多总有一半的铸物是不好的。我冒险去和工头作对，也许是金属之中掺杂了什么别的元素，而使之起变化。

'好的铸物中的金属是和坏的铸物中的一样吗？'他问我。

'金属确实是一样的，然而却无法得到一样的结果。假使我们可以找出其原因来。就能够减少许多坏模型的浪费。'我回答着。

"工头立即辞退了我，因为我'干涉'了他的工作。"

麦克兰这种好问的态度并不是他所问的事情错了。他始终坚持"问"，最后他终于获得了很大的成功。

发明家爱迪生的一生，从小孩直到老死，没有停止问"为什么？"他虽然没有将自己所问的问题都求出答案来，然而他所得出来的答案却是多得惊人。例如：有一天，他在路上碰见一个朋友，看见他手指关节肿了。

"为什么会肿的呢？"爱迪生问。

"我还不晓得确切的原因是什么。"

"为什么你不晓得？医生晓得吗？"

"每个医生说的都不同，不过多半的医生以为是痛风症。"

"什么是痛风症呢？"

"他们告诉我说这是尿酸积淤在骨节里。"

"既然如此，他们为什么不从你骨节中取出尿酸来呢？"

"他们不晓得如何取法。"病者回答。

这时的情形好像一块红布在一只斗牛面前摇晃一样。"为什么他们会不晓得如何取法呢？"爱迪生生气地问着。

"因为尿酸是不能溶解的。"

"我不相信。"这位世界闻名的科学家回答着。

爱迪生回到实验室里，立刻开始试验看尿酸到底是否能溶解。他排好一列试管，每只管内都灌入四分之一管不同的化学液体。每种液体中都放入数颗尿酸结晶。两天之后，他看见有两种液体中的尿酸结晶已经溶化了。于是，这位发明家有了新的发现问世，这个发现也很快地传播出去，现在这两种液体中的一种在医治痛风症中普遍受到采用。

重要的，不是在于你能否得到答案，而是在于保持一种疑问的态度。组织美国羊毛公司的威廉·伍德说："得到真正教育的唯一方法便是发问。我们只学我们的要学的，你之所以问一个问题便是因为你想晓得它的答案，因为你想要晓得，于是心里头便记得。所以一个时时产生问号的头脑是一项很大的财产，在创富过程中，他可以帮你很大的忙。"

2. 对知识的投资绝不吝惜

在知识方面的"自我投资"是进取心的一个重要表现，下面是两种很好的"自我投资"方式，它将会替你带来非常优厚的报酬，使你创富的素质大大提高。

(1)在教育方面投资。真正的教育是对你最有利的投资。但是什么才是"真正的教育"？有人以为教育是指学校内的教育，或文凭、证书、学位的数目。但是这些数字并不保证一定可以造就一个成功人物。通用电器公司的董事长柯丁纳先生曾经解释高级主管对于教育的看法。他说："公司里最出色的两个总经理，威尔森先生与柯夫茵先生，根本没念过大学。目前高级主管中虽然有人得了博士学位。但在41个高级主管中，仍有12人没有大学文凭。因为我们重视的是他们的能力，而不是文凭。"文凭当然会帮你找工作，却不能保证你在这份工作中一定有什么成就。工商界重视的是能力，而不是文凭。

教育只是一个人大脑中资料的数量而已，这种死板的记忆并不能帮助你得到一直向往的事物。因为储藏资料的仪器和设备愈来愈多，如果我们还只能做些一部机器就能做到的事，就会被淘汰了。

真正的教育是值得我们去投资的那种教育，它可以发挥我们的智慧。拿破仑·希尔提到的一个人所受教育的好坏，是以他对思考的有效运用程度来衡量的。

任何足以改善思考能力的事情都是教育。你可以由许多不同的方式来获得自己所需要的教育。但是对于大多数人而言，接受教育的最佳场所，就是各种大学与专科学校，因为教育本来就是这些学校的作用与专长。

如果你还没念过大学，很可能急着挤进去就读。当你看到大学中种类繁多的课程时会很高兴，当你发现工作之余还来念书的都是些什么人时会更高兴。这些学生不是为了文凭才念书的人，他们都是很有作为的中坚分子，有些人地位已相当高了。拿破仑·希尔在夜间部所教的一班25人中，有一个学生是12家连锁商店的老板；有2个是全国食物联盟的采购员；有4个学士工程师；有一个空军上校，以及几

个身份地位相当高的人。

今天有许多人是在夜间部拿到学位的，但是他们的学位只是一张薄纸而已，并不是他们念书的目的。他们花了许多金钱、时间和精力来读书，是为了进一步锻炼自己的头脑，因为这是对他们将来最扎实、最可靠的投资，是他们创富的智力支持。

不要误会下面这句话的意义。

教育本身是种非常合算的买卖，你只要投资75—100美元，全年都可以在每周的一个晚上到学校上课。把这个费用跟你的收入相比，这个比例有多小。然后问问自己："我的将来不只这么一点吧？"

何不现在就决定呢，再去念书。为了前途着想，每个星期抽一个晚上到学校念书。这样做会使你更积极、更年轻、更活泼；它也会使你各方面都跟得上时代；还会使你认识许多良师益友，他们都是跟你一样力争上游的青年才子，对你是很好的激励者。

(2)在有意义的书刊方面投资。教育可以帮你训练你的头脑，以便适应千变万化的各种情况，并且解决各式各样的难题。有意义的书刊也有类似的效果。因为这些书刊可以充实你的心灵，带来许多值得仔细思考的建设性资料。

有意义的书刊到哪里去找呢？来源很多。你每个月至少要买一本好书，同时订阅两种好杂志。这样可以使你用最少的金钱和时间来吸收最新的观念。

有一天午餐时，拿破仑·希尔听到有人提到："订一份华尔街杂志一年要20美元，我付不起啊！"他的同伴却说："哈！不订才划不来呢！"你们说说看，这两个人的心态差异有多大。

尽量从那些成功人物身上挖掘使你自己也成功的线索，对于自己的将来好好投资吧。

投入得甚少，而产出的甚多。这是你勤学好问应该做的两件具体的事，是你创富成功的智力资源。